

ÉRIC FAURE-GEORS

Sous la direction de
Stéphanie Brouard

ET SI

JE SAVAIS

CONVAINCRE !

Les secrets
de l'argumentation



EYROLLES



SHOUT
SHARE **IT**

ET SI

JE SAVAIS

CONVAINCRE !

Votre argument est imparable et pourtant votre conjoint n'est pas convaincu. Votre manager écoute vos idées mais d'une oreille distraite. Votre ado hausse les épaules quand vous lui parlez... Ce livre est pour vous !

Vous y découvrirez une mine d'outils infallibles pour affirmer, réfuter et rebondir face à tous vos interlocuteurs. À l'aide de techniques et de cas concrets, vous saurez cerner les motivations profondes des uns et des autres et ainsi adapter vos arguments à chacun.

Vous y trouverez aussi la liste de tous les types d'oppositions de bonne ou mauvaise foi qui vous sont opposés et les parades pour les contrer : angle d'attaque, phrases qui font mouche et jusqu'à un redoutable dispositif anti-manipulation.

ÉRIC FAURE-GEORS est spécialisé dans l'optimisation de la relation client : il développe des stratégies d'argumentation et de dialogue de l'entreprise vers son client pour les media écrit, digital et téléphone. Expert de la modélisation des comportements, il a produit l'émission « Parlez-moi de moi » sur France Inter. Il est co-auteur des ouvrages *Votre Profil de Communicateur* (Eyrolles) et *Traité ultime des banalités* (Marabout) ainsi que des questionnaires informatisés Prédorm et Teltest qui évaluent les comportements professionnels en situation.

Pour en savoir plus sur la collection,
rendez-vous sur le blog :
etsimodedemploi.wordpress.com

www.editions-eyrolles.com

**ET SI
JE SAVAIS
CONVAINCRE !**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

La collection « Et si » est dirigée par Stéphanie Brouard
<http://etsimodedemploi.wordpress.com>

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh – hungbook.com
Illustrations : Valérie Leblanc

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56282-8

ÉRIC FAURE-GEORS

ET SI JE SAVAIS CONVAINCRE !

Les secrets de l'argumentation

EYROLLES

SOMMAIRE

Introduction.....	IX
-------------------	----

Chapitre 1

SAVOIR ARGUMENTER : 4 CHEMINS POUR ARRIVER À VOS FINS

Les clés pour changer.....	3
■ Les <i>Quoi/Combien</i>	5
■ Les <i>Qui/Avec qui</i>	8
■ Les <i>Quand/Comment</i>	12
■ Les <i>Où/Pourquoi</i>	16
Et pourquoi changer ?.....	19
Essayez quand même.....	21
■ Si vous devez partir à l'assaut des <i>Quoi/Combien</i>	21
■ Si vous devez vous rapprocher des <i>Qui/Pour qui</i>	22
■ Si vous souhaitez rassurer les <i>Quand/Comment</i>	22
■ Si vous souhaitez vous ouvrir aux <i>Où/Pourquoi</i>	23
■ Comment argumenter côté gauche et côté droit.....	24
■ Comment convaincre tous les publics : la méthode 360°.....	27

Chapitre 2

JOUER SUR LES MOTIVATIONS PROFONDES

Les clés pour changer.....	34
■ Histoire de <i>Sois Fort</i> !.....	34
■ Les clés pour convaincre <i>Sois Fort</i>	35
■ Histoire de <i>Sois Parfait</i>	36

SOMMAIRE

■ Les clés pour convaincre <i>Sois Parfait</i>	37
■ Histoire de <i>Fais Plaisir</i>	38
■ Les clés pour convaincre <i>Fais Plaisir</i>	39
■ Histoire de <i>Dépêche-toi</i>	40
■ Les clés pour convaincre <i>Dépêche-toi</i>	42
■ Histoire de <i>Essaye Encore</i>	43
■ Les clés pour convaincre <i>Essaye Encore</i>	44
Et pourquoi changer ?	46
Essayez quand même !	47
■ Être performant avec les <i>Sois Fort</i>	48
■ Être au point avec les <i>Sois Parfait</i>	48
■ Être compréhensif avec les <i>Fais Plaisir</i>	49
■ Être dynamique avec les <i>Dépêche-toi</i>	50
■ Valoriser l'effort avec les <i>Essaye Encore</i>	51

Chapitre 3

SAVOIR DIALOGUER

Les clés pour changer	55
■ Questionner ou comment s'affirmer avec élégance	56
■ Questionner ou comment proposer avec élégance	59
■ Questionner ou comment s'opposer avec élégance	60
■ L'objection, une raison d'espérer	63
■ Le <i>c'est-à-dire</i> ? L'arme absolue anti-objection	64
■ Méfiez-vous de la généralisation !	68
■ Controns les « contre » !	70
■ Pas de paranoïa : <i>contre</i> ne signifie pas <i>contre vous</i> !	71
■ Une réclamation, c'est avant tout une demande d'attention	74
■ N'argumentez pas n'importe quand ! Choisissez bien votre moment !	78
Et pourquoi changer ?	80
Essayez quand même	81
■ Six pistes pour donner de l'air au dialogue	81
■ La question ouverte, créatrice de solutions	82

Chapitre 4

ET SI JE M’AFFIRMAIS ?

Les clés pour changer	88
■ Les trois peurs de M. Schutz : être ignoré, humilié, rejeté.....	88
■ Nos trois besoins sociaux : importance, compétence, amabilité.....	90
■ Petit détour par la PNL.....	93
■ L’assertivité ou l’art de l’affirmation de soi.....	94
■ Les remèdes anti-dominant.....	98
■ Les remèdes anti-dominés.....	99
■ Comment faire pour demander ?.....	103
Et pourquoi changer ?	106
Essayez quand même	109
■ Utilisez la CNV pour formuler vos demandes.....	109
■ Utilisez les trois besoins sociaux pour préserver votre interlocuteur.....	110
■ Affirmez-vous, mais avec assertivité !.....	111

Chapitre 5

QUAND L’AUTRE EST UN OBSTACLE... COMMENT SURMONTER LES OPPOSITIONS

Les clés pour changer	122
■ Les <i>pas d’accord</i>	122
■ Les <i>toujours raison</i>	123
■ Les <i>imbougeables</i>	126
■ Les <i>catalogueurs</i>	129
■ Les <i>frimeurs</i>	130
■ Les <i>égocentrés</i>	132
■ Les <i>méfiantes</i>	134
■ Les <i>irrationnels</i>	137
■ Les <i>optimistes béats</i>	140
■ Les <i>compliqués</i>	142
■ Les <i>pessimistes</i>	145

■ Les <i>plaintifs</i>	146
■ Les <i>influençables</i>	148
■ Les <i>susceptibles</i>	150
■ Les <i>paranoïaques</i> et autres théoriciens du complot.....	152
Et pourquoi changer	156
Essayez quand même	157

Chapitre 6

ET SI JE N'Y ARRIVE TOUJOURS PAS ? QUELQUES MÉTHODES PAS TRÈS HONNÊTES...

Les clés pour changer	164
■ La réciprocité.....	164
■ La comparaison déformante.....	165
■ L'engagement et la cohérence.....	167
■ La preuve sociale.....	170
■ L'autorité.....	171
■ La sympathie.....	172
■ L'amalgame.....	175
■ L'inférence.....	176
■ La rareté.....	177
■ L'implication.....	178
■ Le procès d'intention.....	180
■ Les techniques de décadrage.....	181
■ Élargir le débat.....	185
Et pourquoi changer ?	188
Essayez quand même	189
■ Repérez les tentatives de manipulation.....	189
■ Ne laissez pas vos interlocuteurs déformer la réalité.....	191
■ Et pour finir, que faire dans les cas désespérés ?.....	191
Remerciements.....	195
Table des exercices.....	197
Bibliographie.....	199
Quelques mots sur la directrice de collection.....	201

INTRODUCTION

■ Où l'auteur doit convaincre le lecteur de lire ce livre

Arriver à vos fins, ranger l'autre à votre point de vue, dépend de vous, de votre conviction, certes. Mais convaincre dépend tout autant de vos arguments... et de votre interlocuteur.

■ Argumenter, c'est de la technique, donc, ça s'apprend

La manière, l'angle choisi, les mots ont une part déterminante dans votre succès. Quand on parle de convaincre, nous viennent à l'esprit : les publicitaires, les commerciaux et les politiques.

Leur succès doit moins à leur talent d'acteur qu'à l'efficacité de leurs méthodes. Or, leurs techniques sont parfaitement exportables vers notre quotidien.

Ce qui fonctionne avec l'électeur et le consommateur opère tout aussi bien avec le conjoint cyclothymique, l'ado récalitrant ou le manager autoritaire.

Ces méthodes pour arriver à vos fins, nous en déflorons les secrets dans les chapitres à venir.

■ Seul compte ce que l'autre comprend !

Seulement, il y a un *mais* : la méthode n'est que le premier étage de l'édifice.

Avant de me demander quel argument utiliser, je serais bien inspiré de répondre à la question : « À qui je m'adresse ? » Tous les parents de deux enfants (ou plus) savent que l'argument « béton » pour le premier n'a aucun effet sur le deuxième, et inversement.

D'où la règle qui régit ce livre : l'interlocuteur prime le contenu ! Votre plaidoirie a échoué ? L'autre n'est pas convaincu ? Avant de douter de vos arguments, commencez donc par vous demander si vous avez bien compris les motivations de votre interlocuteur.

Chez certains, la porte est ouverte. Chez d'autres, la clé est à portée de main. Parfois la serrure est robuste, et parfois même la place forte semble imprenable. Et pourtant, même chez l'opposant le plus revêché, il existe un moyen de débloquent la serrure.

Très logiquement, la star de ce livre est moins l'argument que l'interlocuteur.

Cet autre protagoniste, proche ou lointain, avisé ou ignorant, buté ou tolérant, nous allons l'examiner sous toutes les coutures.

Au gré des pages, nous parlerons de motivations, de comportements, de postures. Mais, promis, nous le ferons concrètement, en nous référant uniquement à des situations quotidiennes !

■ Éthique ou toc ?

À ce propos, avant d'entrer de plain-pied dans le sujet, mettons-nous au clair avec l'éthique.

Certains nous diront : « Convaincre, c'est manipuler. Donc, je m'y refuse... »

Voici une réponse simple : vous voulez que l'autre fasse ce que vous voulez ? Choisissez entre force *contre lui*, ou finesse *avec lui*.

Le passage en force ? Il suffit qu'une des trois conditions ci-dessous soit réunie : vous disposez d'un pouvoir sur l'autre, vous êtes son hiérarchique ou il vous craint.

Un brin de sadisme, un accès de paresse ou un simple désir de simplicité peuvent nous faire verser dans le passage en force. Et gardons à l'esprit que tout déplaisir se paie (éventuellement à crédit).

Reste l'autre versant de l'alternative : « convaincre ». Pour mémoire, la base latine de « convaincre » est « vaincre avec ».

Le dernier chapitre de ce livre traite spécifiquement des méthodes de manipulation. Vous y trouverez les chemins de pensée spécieux.

Quelle différence entre *influence* et *manipulation* ? *Influencer* poursuit un souci d'intérêt commun, alors que *manipuler* s'opère au mépris de l'intérêt de l'autre.

Pour le reste, les techniques présentées dans le livre entreront au service de votre « influence », ou de votre « manipulation »... selon votre bon vouloir.

CHAPITRE 1

SAVOIR ARGUMENTER : 4 CHEMINS POUR ARRIVER À VOS FINS

Après avoir lu ce chapitre, vous aurez découvert et apprivoisé les quatre grandes familles d'arguments. Vous aurez identifié vos préférés. Mais, surtout, vous connaîtrez ceux qui touchent vos proches et vos interlocuteurs habituels.

En fonction de leurs préférences, vous n'aurez plus qu'à choisir entre les quatre approches : « Dois-je être plutôt crédible ? séduisant ? rassurant ? ou innovant ? », la plus percutante pour eux.

« **M**on patron a dit que mon projet était trop risqué ! », « Ma mère veut pas que j'y aille », « Elle me dit que ça vaut pas ce que ça coûte »... Vos idées, vos projets sont parfaits, mais il se trouve un conjoint, un ami, un collègue, un patron, ou un voisin pour dire « non ». Votre idée est trop compliquée, inefficace, trop nouvelle, déjà vue, trop dure, pas réaliste... n'en jetez plus !

Est-ce vraiment notre projet qui est peu convaincant, ou plutôt la façon dont nous l'avons présenté ?

Rassurons-nous, le plus souvent, c'est bien notre argumentation qui n'entre pas dans le paysage de l'autre protagoniste ! Et l'adapter, c'est juste une question de technique !

LES CLÉS POUR CHANGER

La serrure, c'est de savoir repérer les motivations de vos interlocuteurs habituels. La clé sera d'adapter votre langage à ces motivations.

Voici comment faire : notre vie est régie par 8 questions clés : Quoi ? Combien ? Quand ? Comment ? Qui ? Avec qui ? Où ? Pourquoi ? Chacune témoigne d'une de nos préoccupations... Et nous n'avons pas tous les mêmes ! Quand on nous raconte une histoire, certains d'entre nous sont captés par le récit, d'autres par les personnages, d'autres encore par la moralité de la fable.

Donc, en partant de ces 8 questions, nous avons distingué 4 familles de comportements :

1. les personnes investies dans les questions *Quoi/Combien* (les faits et les chiffres). Elles sont plus volontiers logiques et exigeantes ;
2. les personnes plus *Quand/Comment* (organisation et concrétisation). Elles sont plutôt planificatrices et « contrôlantes » ;
3. les personnes versées dans *Qui/Avec qui* (sensibles et relationnelles). Elles recherchent l'émotion et le partage ;
4. les personnes orientées *Vers où/Pourquoi* (aventurières et imaginatives). Elles sont tournées vers l'inventivité et le risque.

Nous allons maintenant tracer le profil de ces personnages. À vous de voir dans quelle mesure vous vous reconnaissez (ou non !) dans chacun des quatre portraits ci-dessous.

Vous constaterez que plus une *famille* vous ressemble, plus vous êtes à l'aise pour la convaincre.

À l'inverse, vous rencontrerez peut-être des profils franchement étrangers au vôtre. Ils vous dressent le portrait de personnes sur lesquelles vos arguments butent comme la mer sur le rocher. Heureusement, nous ne laisserons jamais un diagnostic sans son remède.

■ Les *Quoi/Combien*

Faites-leur une démonstration logique !

Ils sont	Ils disent	Ils veulent
Carrés	<i>Soyons logiques !</i>	Des faits objectifs
Logiques	<i>Ceci implique cela.</i>	Un état des lieux
Rationnels	<i>J'en déduis que...</i>	Un argumentaire construit
Objectifs	<i>Une critique s'impose.</i>	Des scénarios logiques
Branchés chiffres	<i>Ça (ne) tient (pas) debout.</i>	Une alternative (deux solutions)
Exigeants	<i>Venons-en au fait.</i>	Une évaluation des risques (en %)
Orientés « efficacité »	<i>Hors sujet, On perd du temps</i>	
	<i>Dans quel but ?</i>	
	<i>Sur quoi tu t'appuies ?</i>	

Qui sont-ils ? Parfois des financiers, des techniciens, des spécialistes et experts, des parents distants ou exigeants, ceux que l'on taxe d'être sans cœur, qui « ne se rendent pas compte de ce qu'ils font aux autres », qui n'ont pas le compliment facile, les implacables, carrés qui manquent de rondeur.

Parfois, ils sont craints ; souvent, on ignore juste par où attaquer leur forteresse de rationalité.

Avec eux, appuyez-vous sur une analyse objective ! Et démontrez l'efficacité de votre solution !

Ne perdez pas de temps à vous montrer sympathique ou agréable. Avec cette personne, soyez crédible ! Quand elle achète, elle recherche les experts et fuit les vendeurs et autres bonimenteurs. Donc, commencez par préparer vos

raisonnements. Puis, dans l'argumentation, soyez précis, descriptif, technique si le sujet s'y prête. Le but est d'exposer des arguments, pas de séduire.

Dans la forme, adoptez un ton neutre, direct, dénué d'expressions décoratives ou floues, du genre : « Il me semble bien que..., je crois que..., ce que je veux dire, c'est que... ». *Idem*, avec toute manifestation d'émotions : « Je sens que, j'ai le sentiment que..., vous aimeriez que... » Parlez quand vous avez quelque chose à dire et exposez des faits, pas des sentiments ou des idées.

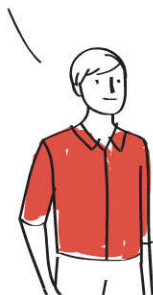
Utilisez des formulations en mode listing : « deux points (:), à la ligne, tiret (-) ».

Avec les *Quoi/Combien* mettez des chiffres dans vos phrases, ça fait *carré* ! « J'ai 3 observations à faire..., je veux insister sur 2 points..., on identifie 4 critères prioritaires... »

À éviter absolument !

Émettre des opinions, faire état de nos *feelings*, ressentis, et autres états d'âme !

*Tes états d'âme, tu
les laisses à la maison.
Ici, y'a pas de place
pour ça !*



*Oui, mais chez moi,
je sais plus où les
mettre, ça déborde
de partout.*





BON À SAVOIR

Puisqu'ils sont adeptes de la pensée binaire. Proposez-leur une alternative.

« Si on le fait » *versus* « si on ne le fait pas » : aller en Méditerranée vs aller sur l'Atlantique ; choisir une filière économique vs une filière technique, etc.

D'abord vous exposez une thèse A face à une thèse B.

Puis vous procédez à un comparatif rigoureux entre les deux théories sur des critères objectifs. Par exemple, pour le choix d'un voyage : prix du billet – distance/dépaysement/activités/climat...

Comment les convaincre ?

Raté :

- J'aimerais bien changer de voiture !
- Ah bon ! Pourquoi ?
- J'ai vu la nouvelle DS, je la trouve très cool !
- Oui, mais la nôtre, elle marche très bien.
- Moi, je l'ai jamais aimée, cette voiture.
- L'entretien n'est pas cher et elle marche encore.
- Oui, c'est pas une raison pour pas la changer.
- Non.

Réussi :

- J'ai bien regardé la voiture, il paraît évident qu'il va falloir en changer.
- Qu'est-ce qu'elle a ?

- Un vieillissement général, qui coûtera cher dès que des éléments mécaniques vitaux seront touchés, sans compter les risques de panne.
- En effet, il faut qu'on regarde ça de plus près.
- Et qu'on réfléchisse. En attendant, j'ai initié un comparatif sur les 3 critères : consommation, espace intérieur et agrément de conduite. Ça reste à valider, mais pour moi le choix se situe entre la 1009 et la DS3 en version 1.4 l essence, avec un léger avantage à la DS.
- Ok, on va étudier le dossier.

■ Les *Qui/Avec qui*

Faites vivre vos arguments !

Ils sont	Ils disent	Ils veulent
Sensibles Conviviaux Communicatifs Branchés « équipe » ou relation individuelle	<i>J'ai le sentiment que...</i> <i>Vous avez besoin d'aide ?</i> <i>Je vous fais confiance.</i> <i>Dites-moi tout.</i> <i>Comment tu le sens ?</i> <i>Ça ne me parle pas.</i> <i>Faut qu'on en discute.</i> <i>Qui vous en a parlé ?</i> <i>Vous avez tout à fait raison !</i>	Du dialogue De l'écoute Des émotions positives Se sentir valorisés Une qualité relationnelle

Qui sont-ils ? Parfois *public relations*, des spécialistes de l'accueil ou de l'accompagnement client, des assistantes sociales, des relationnels bavards, des hypersensibles introvertis, ou encore des parents communicants, des personnes qui aiment, adorent ou détestent, des médissants ou des bienveillants. Tous ceux qui donnent la priorité à l'humain, qu'ils le voient en rose ou en gris.

CONSEIL DE L'EXPERT

Impliquez : éveillez des émotions ! Et motivez : valorisez l'aspect humain !

Nous sommes ici dans le registre de la sensibilité. Le critère pour convaincre est purement subjectif. Le « vrai/faux ou » le « exact/inexact » s'effacent au profit du « j'aime/j'aime pas » et le fait s'efface devant l'émotion.

Dans cet univers affectif, avoir raison ou tort compte moins que plaire ou déplaire. Oubliez toute quête de crédibilité ou de reconnaissance intellectuelle. S'il y a une conquête à mener, c'est celle de la sympathie de votre interlocuteur vers vous et vos arguments.

La pire objection à craindre de lui est : « Ça me parle pas ! ». Aussi, choisissez des arguments dans lesquels il se retrouve, lui, ses proches ou sa communauté.

Au moment de décider, il penchera pour la solution qu'il sent le mieux, ou la plus consensuelle, celle qu'il jugera la plus épanouissante pour lui, l'autre ou le groupe.

Le convaincre, c'est avant tout transmettre du *feeling*, de l'enthousiasme, de l'envie.

Ne cherchez pas l'argument logique, mais celui qui touche. Éveillez des sentiments tels que plaisir, fierté, complicité...

Comment les convaincre ?

Raté :

- Ils m'ont encore parlé de mobilité, de changer de service. Moi, j'ai pas envie. Je suis bien là où je suis ! Y'a une super ambiance.
- Oui, mais tu es bloqué pour ta carrière.
- Pas nécessairement !
- À la RH, ils n'aiment pas les gens qui refusent les mutations.
- Si, ils comprennent quand même qu'on aime mieux travailler avec des gens qu'on connaît.
- Et puis, ça t'intéresse pas de découvrir des nouveaux univers, des nouvelles fonctions ?
- Peut-être, mais je suis bien où je suis.

Réussi :

- Ils m'ont encore parlé de mobilité, de changer de service. Moi, j'ai pas envie. Je suis bien là où je suis !
- Je te comprends ! Simplement il y a un point important, c'est ton épanouissement personnel. Au bout d'un moment, même si on est bien quelque part, il faut renouveler nos émotions, éprouver autre chose.
- ...
- Et puis, ne plus voir Jean-Luc, ça te ferait du bien !
- Ça, c'est vrai, mais il y a tous les autres, et on s'entend bien.
- D'abord, tu ne les quittes pas ! Notamment, tu auras tous les déjeuners pour être avec eux. Et puis surtout, partout où tu es allé, tu t'es fait de nouvelles relations.
- C'est vrai !



BON À SAVOIR

Un bon truc avec une personne émotive ou relationnelle, recourez aux souvenirs : « Tu te souviens quand... ? Ça nous rappellera..., ce sera comme la fois où... »

À éviter absolument !

Des bilans analytiques et froids, des argumentations implacablement logiques, surtout si elles sont imparables, définitives et déshumanisées.

Ce médecin, je le trouve hyper antipathique !

Qu'est-ce que ça peut faire !? Il est là pour te soigner pas pour gagner des « like » !



■ Les *Quand/Comment*

Prouvez ce que vous avancez !

Ils sont	Ils disent	Ils veulent
Inquiets	<i>Pourquoi on changerait ?</i>	Des preuves
Planificateurs	<i>Ça n'était pas prévu.</i>	Des certitudes
Organisateurs	<i>On ne peut pas commencer tant que tout n'est pas réglé...</i>	Un plan
Prudents	<i>Attention, c'est dangereux.</i>	Une organisation
Minutieux	<i>Qu'est-ce qui me le prouve ?</i>	Des garanties
Concrets	<i>Chaque chose en son temps.</i>	Des références
« Contrôlants »	<i>Méfions-nous.</i>	
	<i>Ça va mieux en le disant.</i>	
	<i>Vous en êtes sûr ?</i>	

Qui sont-ils ? Parfois des artisans, des comptables, des qualifiants ou vérificateurs, des minutieux méfiants et consciencieux, ou encore cet entourage fidèle et discret sur qui on peut toujours compter, des parents inquiets protecteurs ou surprotecteurs, des personnes qui ont besoin de continuité et de stabilité, des conservateurs, ou encore des collègues soucieux de bien faire les choses.

CONSEIL DE L'EXPERT

Bétonnez : soyez pratique et concret ! Et rassurez : prouvez que vous avez paré à tous les imprévus !

Son moteur, c'est la crainte. Comme il voit et prévoit le pire, l'appréhension de l'échec est plus forte que le désir de réussir. Pour emporter la décision, il vous faudra être rassurant.

En clair, tenez-vous soigneusement à l'écart des grandes idées, ou même des démonstrations logiques pour vous... mais théoriques pour lui.

Préparez-vous plutôt à ancrer vos arguments au sol. La première crainte étant celle de l'inconnu, éteignez-la par le concret. Soyez dans le pratico-pratique : que va-t-il se passer concrètement ? Et comment ? Qui va faire quoi ? Avec quels moyens ? Quel argent ? On commence quand ? Ça prend combien de temps ?

Pensez au pire : en cas d'échec, si ça ne marche pas, que fait-on ?

Bref, ne laissez rien au hasard !

À éviter absolument !

Les « à peu près » et autres approximations « il-me-semble-bien-que... en gros, à la louche », itou les manifestations d'optimisme béat du style : « On verra bien, on trouvera une solution, faut pas s'en faire ! »

Il faut toujours qu'ils nous changent tout, tout le temps ! C'est plus comme avant !

Et puis tu vas voir, c'est pas fini ! Parti comme c'est, plus ça ira, moins ce sera comme avant !



BON À SAVOIR

Le *Quand/Comment* n'est pas (du tout !) candidat au changement. Plutôt que de vous épuiser à le rassurer, faites l'inverse ! Inquiétez-le encore plus, mais... renversez la logique : effrayez-le à l'idée de ne pas changer ! Usez de phrases du style : « Et si on ne fait rien, qu'est-ce qui va se passer à ton avis ? », « Vous ne pensez pas que c'est dangereux de continuer comme ça ? »

Le but est qu'il ait plus peur de l'immobilisme que du mouvement.

Comment les convaincre ?

Raté :

- Et si on s'improvisait un petit week-end ?
- On peut pas, on n'a rien préparé.
- Et alors ?
- Et alors on peut pas faire les choses comme ça n'importe comment !
- Et qu'est-ce qu'on risque ?
- Plein de choses, on n'a rien réservé, on sait même pas où on va dormir,
- Eh bien, on verra bien sur place !
- Et puis j'avais prévu de préparer la maison pour la rentrée.
- Eh bien tu le feras la semaine prochaine.
- Non, ça me dérange.

Réussi :

- Je te propose de réfléchir à un petit week-end.
- On peut pas, on n'a rien préparé !
- Si, j'ai réservé une chambre d'hôtes. Et si ça ne te convient pas, j'ai vérifié, il y a des chambres libres dans 4 hôtels dans un rayon de 10 kilomètres.
- J'avais prévu de préparer la maison pour la rentrée.
- Effectivement, mais le week-end suivant, on n'a rien de prévu le samedi. Réfléchis si on peut s'organiser pour le faire à ce moment-là, entre 10 heures et 17 heures.

■ Les *Où/Pourquoi*

Montrez-leur une perspective !

Ils sont	Ils disent	Ils veulent
Innovants	<i>C'est tendance.</i>	Des idées
Curieux	<i>Globalement, en gros.</i>	Des perspectives
Créatifs	<i>Supposons le problème résolu.</i>	De la liberté
Conceptuels	<i>Ça va se faire.</i>	De l'initiative
Attirés par le risque	<i>Si on essayait autre chose ?</i>	De l'inédit
Entreprenants	<i>On fonce !</i>	
Distracts	<i>On essaye, on verra bien.</i>	
	<i>Ça devrait aller.</i>	
	<i>Où est-ce que je signe ?</i>	
	<i>Ça a l'air de tenir la route.</i>	

Qui sont-ils ? Parfois des créatifs, des stratèges, des aventuriers, des visionnaires, ou encore des inconscients irresponsables, des gens qui ne tiennent pas en place, des parents amateurs d'expérimentation et d'initiative pour leurs enfants, des rebelles, des rêveurs un peu barrés ou carrément inspirés qui empruntent toujours un autre chemin pour se rendre au même endroit... ou ailleurs.



BON À SAVOIR

Provoquez : excitez la curiosité ! Et projetez : donnez du sens !

Attention, le *Où/Pourquoi* fonctionne à l'inverse du *Quand/Comment*. Venant de lui, la pire des objections est « : Ça, on l'a déjà fait ! »

La réalité, ça s'invente ! Ouvrez des horizons, créez des ouvertures, des possibilités, de l'inédit. Place à la différence et au décalage !

Le risque est le bienvenu si son coût est acceptable, soyez force de proposition et générateur de mouvement.

Dans la forme, le jeu est d'allier pertinence et impertinence. Soyez intense, marquant, vaguement iconoclaste et éventuellement *geek*. N'hésitez pas à bousculer les idées reçues. L'humour, voire des jeux de mots de bon aloi sont les bienvenus.

À éviter absolument !

Les contraintes telles que : « Il faut que..., ça doit être fait avant..., Il n'y a qu'un moyen pour... », ou les modes d'emploi incontournables « D'abord vous faites x, puis vous faites y... »

Comment les convaincre ?

Raté :

- Pour ta santé et ton sommeil, éteins ton mobile la nuit et deux heures par jour.
- Pour quoi faire ? Je suis en bonne santé.

- C'est pas parce que tu es en bonne santé que tu vas le rester. Il faut prévoir !
- Ouais, bon, on verra bien...
- Je te dis que c'est nuisible !
- Je dis pas le contraire, mais pour moi tout va bien. Les autres, ils font ce qu'ils veulent.

Réussi :

- Pour ta santé et ton sommeil, éteins ton mobile la nuit et deux heures par jour.
- Pour quoi faire ? Je suis en bonne santé.
- Si tu restes le nez dans le guidon, effectivement, ton mobile ne va pas te tuer l'année prochaine. En revanche, à moyen terme il y a un risque.
- Oui, sans doute...
- Au-delà des enjeux de santé, qui sont importants, il y a le fait que tu es en prison : reprendre ta liberté, retrouver du temps qui t'appartienne. C'est ton mobile qui doit s'adapter à toi, pas le contraire. Et puis...
- Oui ?
- Et puis, c'est à toi de donner du sens à ta vie, pas à un appareil !



BON À SAVOIR

Pour emporter sa décision, proposez deux solutions. Le *Où/Pourquoi* n'aimant pas le système binaire, attendez quelques secondes et dites : « Ou alors... » Et là, vous placez votre idée, celle de la troisième voie !

*Et si on allait
en Normandie ?*

*Ah non, on y est déjà allé
la dernière fois ! On n'a
qu'à prendre une direction
au hasard, on verra bien
où ça nous mène !*



ET POURQUOI CHANGER ?

Parce que sinon, vous ne convaincrez que les gens « comme vous » !

Les rationnels convainquent les analytiques, les sensibles parlent aux émotifs, Les inquiets confortent les anxieux et les créatifs enthousiasment les inventifs.

Et chacun reste dans son monde.

Donc, pour parler aux autres, apprenez leur langue !

Pourquoi changer ? Si la question se pose toujours, pour la moralité de la fable, voici une histoire de vendeur :

Mathilde Bignon nous raconte comment elle est devenue la référence sur le rayon photo-vidéo d'une grande surface à

Roubaix : « Quand j'ai débuté, j'étais persuadée que les gens voulaient des références techniques. Je leur parlais capacité de mémoire, iso, capteurs ou objectifs. Il a vite fallu me rendre à l'évidence que ma langue (le *Quoi/Combien*) était une langue étrangère pour la plupart des clients... même pour ceux venus acheter du haut de gamme. Du coup, j'ai appris à parler de marques réputées, de SAV et de durée de vie (pour les *Quand/Comment*) ou encore d'innovations technologiques révolutionnaires (pour les *Où/Pourquoi*). Il m'a fallu plus de temps pour aborder les arguments émotionnels. Ils me semblaient absurdes rapportés à l'achat d'équipements techniques ! Mais j'ai fini par comprendre que, pour certains clients, l'humain était au cœur de leur motivation, quel que soit le propos ! »

Ceux-là (les *Qui/Avec qui*) ont besoin d'entendre que nos souvenirs les plus vivants sont ceux gravés par nos caméscopes et que les retrouver intacts, ça n'a pas de prix ! Voilà comment, intuitivement, Mathilde a appliqué tous les principes de ce chapitre, ainsi que sa moralité : ne confondons pas : « Ce qui est important pour moi » avec « Ce qui est important ».

Oui, vous avez le droit de gagner pour de mauvaises raisons !

Nous développons des arguments auxquels nous croyons. Nous voulons que ce soit eux qui convainquent nos interlocuteurs !

Or, cruelle désillusion ! Parfois ils ont dit « oui » parce que c'est plus pratique pour eux, ils sont allergiques à votre opposant, il n'y avait personne d'autre, pour vous voir vous planter, par fainéantise, incompréhension ou pitié.

Alors, soyons philosophes et disons-nous que l'idéal olympique n'a pas sa place ici : l'essentiel, c'est de gagner !

ESSAYEZ QUAND MÊME

Choisissez le registre où vous avez le plus à progresser : *Quoi/Combien, Quand/Comment, Qui/Pour qui, Où/Pourquoi* ?

Choisissez un interlocuteur (imaginaire ou réel), qui incarne ce registre.

Choisissez un sujet, personnel et professionnel.

Préparez :

- un argument
- sur un thème
- qui tienne en une minute.

Pendant cette minute, développez votre argument en empruntant les mots et le ton typiques de la préférence de votre interlocuteur.

■ Si vous devez partir à l'assaut des *Quoi/Combien*

Le territoire à conquérir est la rigueur. Enlevez les paraphrases et venez-en au fait.

Adoptez des phrases telles que :

- « J'ai observé que »
- « Après étude, je note que... »
- « J'ai bossé sur le sujet. »
- « Par ordre d'importance, je dirais... »
- « Je me réfère à... »
- « J'ai identifié que... »

- « Ou on fait x, ou on fait y »
- « Les chiffres disent que... »
- « Si je m'en tiens aux critères..., le plus logique serait »
- « Je m'appuie sur... »

■ Si vous devez vous rapprocher des *Qui/Pour qui*

À l'opposé, si votre piste de progression est *Qui/Pour qui*, habituez-vous à adoucir votre expression. Évitez d'être péremptoire.

Adoptez un langage affectif et incarné :

- « Ça ne vous est jamais arrivé de vous dire... ? »
- « Ce que j'aimerais, c'est... »
- « C'est plus épanouissant... »
- « Je recherche plus de... »
- « Si ça vous convient, je vous propose de... »
- « Qu'est-ce que vous diriez si... »
- « Ça vous ferait plaisir si... ? »
- « Mon intuition me dit de... »
- « J'aimerais avoir votre avis sur... »
- « Ça devrait leur plaire si... »

■ Si vous souhaitez rassurer les *Quand/Comment*

Si vous souhaitez occuper le terrain du *Quand/Comment*, soyez minutieux. Éliminez les approximations : « Aussi loin que je me souviens », « Je vous dis ça de tête », « Il faudra que je vérifie, mais il me semble que... »

Et surtout, fuyez les superlatifs ! Étonnement et enthousiasme sont les ennemis de la crédibilité.

- « En m'appuyant sur les expériences passées, je dirais que... »

- « Je crois prudent de... »
- « J'ai longuement réfléchi, et... »
- « Je veux éviter de... »
- « Si on prend cette solution, les modalités pratiques sont simples »
- « J'ai tout prévu »
- « Le moins risqué, c'est de... »
- « En faisant ça, on est sûr du résultat ! »
- « Je me réfère à... je m'appuie sur... »
- « X et Y l'ont fait et ça a très bien fonctionné » (attention X et Y doivent être crédibles aux yeux de votre interlocuteur).

■ Si vous souhaitez vous ouvrir aux *Où/Pourquoi*

Au niveau de l'esprit : ouvrez la fenêtre et faites-lui respirer de grandes bouffées de « positive attitude ».

Sur le fond, utilisez la longue-vue, pas le microscope. Regardez l'horizon ! Restez sur le registre des grandes idées. Vous êtes face à quelqu'un qui méprise les détails, qu'il classe au niveau du « bassement matériel ».

- « Le but, c'est de... »
- « Ce serait bien si... »
- « Vous vous êtes déjà demandé si... ? »
- « Extraordinaire, Fabuleux, Génial ! »
- « Ça vaudrait le coup d'essayer de... ! »
- « En gros, l'idée, c'est de... »
- « Dans les grandes lignes, la tendance, c'est... »
- « Si on regarde la situation sous un autre angle... »
- « Globalement, tout réside dans... »
- « On peut toujours tenter de... et voir ce qui se passe »

Dans notre ouvrage *Votre profil de communicateur*¹, vous trouverez le lien vers un questionnaire informatisé. Il vous permet d'établir votre profil et donc de savoir précisément où vous vous situez entre les quatre dimensions de la communication. Pour certains, c'est simple, ils ont une ou deux préférences marquées. D'autres ont trois, voire les quatre, zones en préférence. Leurs choix de communication sont plus variés, mais avec le choix peut venir l'embarras : pour eux, l'enjeu sera de se situer dans le bon registre au bon moment.

■ Comment argumenter côté gauche et côté droit

Ces notions de « gauche » et « droit » sont empruntées aux théories sur les préférences cérébrales qui pour être dépassées au niveau neuroscientifique, sont très opérationnelles en communication.

Pour le côté *gauche* : l'explication

Côté gauche, nous classons les questions : *Quoi ? Combien ? Quand ? Comment ?*

Souvent, ces profils préféreront une argumentation « explicative ». Le principe ? Affirmer son point de vue, puis de l'étayer en donnant de l'information.

Comment faire ? Notre cerveau connaît six opérations mentales possibles :

- énumérer : « il y a cinq avantages : 1, 2, 3... »
- décrire : « en fait, pour moi, il s'agit de... »

¹ Marie Granger et Éric Faure-Geors, *Votre profil de communicateur*, Eyrolles, 2010.

- classer : « on considère trois aspects : pratique, financier, humain »
- définir : « ça signifie... », « ça veut dire que... »
- comparer : « par élimination, nous en arrivons à une alternative A ou B. À présent l'avantage de..., B a une caractéristique... »
- distinguer : « c'est préférable, parce que... »

L'impression générale laissée par ces six opérations est que les chiffres et les définitions, ça fait sérieux, pro, crédible. C'est en adaptant ce registre que vous parviendrez à vos fins avec ces profils.

Pour le côté *droit*, l'induction

Côté *droit*, nous retrouvons les personnes « câblées »
Pourquoi ? Où ? Qui ? Pour qui ?

Leur appréhension des faits suit souvent le chemin inverse de celui des personnes *gauche*. Pour arriver à vos fins avec elles, passez du particulier au général, du spécifique au global ou de la règle au vécu.

L'exemple permet, à partir d'un cas, de remonter vers un fait plus général ou une norme : « Je vais vous expliquer le cas de Natacha... la conclusion que je tire de son histoire, c'est que nous devrions... »

Le précédent est un type d'exemple qui relie une éventualité à un fait antérieur : « Ça s'est déjà produit... », « Tu te souviens, la fois où... je m'en suis bien sortie ! », « Je vous rappelle que Jonathan a été autorisé à... », « Le cas s'est déjà produit, et... »

L'illustration est l'incarnation d'une règle ou d'une idée dans un cas particulier : « Admettons que nous adoptions votre solution. Que va-t-il se passer concrètement ? Comme il faudra demander l'autorisation à chaque fois, plus personne ne prendra d'initiatives. Alors qu'avec ma solution... »

Enfin, la technique du *modèle* consiste à monter en épingle un cas particulier, considéré comme idéal : « Ton frère n'a jamais laissé tomber le sport, et pourtant ça ne l'a pas empêché de réussir », « Sonia ne connaît pas les produits par cœur, et pourtant c'est notre meilleure commerciale ! »

La métaphore. Évidemment, la pratique de cette technique demande un sens pédagogique affirmé, doublé d'une petite dose de créativité.

Commençons par cette petite anecdote. Frank Zappa, grand guitariste devant l'éternel, se distinguait notamment par ses cheveux très longs. Un jour il est interviewé par Joe Pyne, un animateur télé plutôt mordant, dont la particularité était qu'il avait une jambe de bois. Ce dernier attaque l'interview bille en tête :

Pyne : « À regarder vos cheveux, vous devez être une fille. »

Zappa : « À regarder votre jambe, vous devez être une table. »

Voici une histoire assez parlante. Alors qu'Alain Faure expliquait le principe de l'ethno-marketing à un client, ce dernier objecta : « Mais vous ne pouvez pas tirer des conclusions sur tous les clients en étudiant un seul client ! » Sa réponse fut : « Et pourtant, c'est fou ce qu'on apprend sur toutes les fourmis en étudiant une seule fourmi ! »

Terminons avec cet exemple du directeur commercial d'une société de haute technologie. Un jour de juillet qu'il objectait

au fait que ses techniciens intervenaient chez les clients en tenue de plage, ces derniers lui répondirent que les clients aussi étaient en short et tee-shirt. Il leur dit alors : « Donc, le mois prochain, quand vous partirez en vacances, vous trouverez normal que le pilote de votre avion soit en short et en tongs ? » Le lendemain, tout le monde avait remis chaussures et pantalon.

■ Comment convaincre tous les publics : la méthode 360°

Si vous devez convaincre un public, vous devrez user de tous les arguments.

D'où l'intérêt de construire une argumentation en répondant aux huit questions.

Par exemple, si vous exposez un projet :

- « Il s'inscrit dans le cadre de... la situation actuelle est la suivante... »
- « Le ressenti des personnes concernées est... Aussi, nous devons viser... »
- « Financièrement... Cela profitera aux personnes parce que... Concrètement, cela suppose... Les délais et le planning sont... »

En utilisant cette technique, automatiquement, vous êtes sûr de traiter tous les aspects de la question.

Voici un moyen fiable pour construire une argumentation à 360°. Les 8 questions du QCQCQPOP sont :

- les enjeux, le contexte : le *Pourquoi* ;
- l'exposé de la situation : le *Quoi* ;

- les ressentis de la situation : le *Qui* ;
- l'objectif poursuivi : le *Où* ;
- les bénéfices pour les personnes : le *Pour qui* ;
- les aspects quantitatifs et/ou financiers : le *Combien* ;
- les contraintes pratiques et la mise en place concrète : le *Comment* ;
- le planning : le *Quand*.

Peu importe l'ordre, tant que les huit aspects sont traités !



Le QQCOQPCP (les 8 questions) embrasse tous les aspects du comportement. Il fonctionne dans tous les contextes... aussi bien avec des personnes bienveillantes qu'indifférentes.

Regardez ce qui guide les choix de vos parents, votre conjoint, votre hiérarchique ou vos amis. Ils appartiennent à une, deux ou trois de ces quatre familles. Évidemment entre boulot et perso, le sujet change, mais la méthode reste la même : assurer, rassurer, toucher, séduire. Et vous serez toujours plus à l'aise avec qui répond aux mêmes stimuli que vous qu'avec celui qui est situé à l'opposé.

En vous livrant à ce petit exercice relativement dénué d'enjeu, vous validerez que vous ne traitez pas toutes les questions à égalité. Il vous indiquera les centres d'intérêt et donc les pistes d'argumentation à développer.

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Nous surestimons souvent le poids de nos arguments et nous sous-estimons souvent l'importance de l'interlocuteur. Or un argument ne vaut pas par son *poids*, mais par son *impact*.
- Nous avons le droit de nous tromper d'argument, nous n'avons pas celui de continuer à nous tromper. Si le Comment ne marche pas, il existe un chemin par le Pourquoi, le Qui ou le Combien. Et ils mènent tous à Rome, sans passer par Canossa.

CHAPITRE 2

JOUER SUR LES MOTIVATIONS PROFONDES

Après avoir lu ce chapitre, vous connaîtrez les cinq moteurs de la motivation de vos interlocuteurs, ceux qui animent leurs convictions, et donc leurs décisions importantes.

Pour convaincre une personne que vous le connaissez bien, vous saurez toucher ses motivations profondes.

Ce chapitre vous servira à influencer sur des proches ou bien des partenaires de travail habituels.

Il est dimensionné pour les décisions impactantes : grands projets, changement de vie ou d'activités.

Chacun de nous se construit à partir de *scénarios* de vie. Ils sont faits de ces exigences inconscientes qui guident nos choix de vie. Nous les avons acquis petits et consolidés à l'adolescence. Ils répondent aux noms symboliques de *Sois Fort*, *Sois Parfait*, *Fais Plaisir*, *Dépêche-toi* et *Essaye Encore* (aussi appelé *Fais un effort*). Ils sont toujours présents au-dessus de notre épaule à surveiller comment nous filtrons la réalité. Ce sont eux qui donnent naissance à nos décisions importantes.

Leur nom en VO est *drivers*, aussi la traduction littérale « conducteur » n'aurait pas manqué de sens, mais lui a été préférée l'expression « scénarios de vie ». Ils répondent aussi à une appellation tout aussi explicite : « messages contraignants ».

Surtout, évitons les simplifications extrêmes : nous sommes complexes et nous ne rentrons pas dans des cases. Parmi ces cinq scénarios, nous en préférons parfois un, le plus souvent deux, voire trois pour certains d'entre nous.

Retenez deux points de la lecture à venir :

- nous avons tendance à « universaliser » notre *driver* dominant. Or, croire qu'il est une référence absolue applicable à tous serait un coupable égarement. Un scénario sans importance pour nous peut s'avérer essentiel pour convaincre votre conjoint ;
- à l'inverse, nous comprenons difficilement qu'un *driver* mineur chez nous soit dominant chez les autres.

Donc défions-nous de deux travers : plaquer notre *driver* dominant sur toutes nos plaidoiries et traiter par le mépris les *drivers* absents chez nous.



Dans la vie, il y a les winners et les losers. À toi de choisir à quelle catégorie tu veux appartenir.



LES CLÉS POUR CHANGER

■ Histoire de *Sois Fort* !

Suivons le petit Théo qui deviendra grand...

Quand notre histoire commence, sa main est si menue qu'elle est enfouie dans celle de papa sur le chemin du retour de l'école.

Le cœur gros, il s'épanche vers son père : « Y'en a deux, ils sont méchants avec moi. »

Et là, doucement, Papa lui répond : « C'est normal, la vie est comme ça. Tu rencontreras beaucoup de méchants. Et il faudra que tu apprennes à te défendre tout seul ! »

Deux ans plus tard, de retour de l'aire de jeu : « Les autres, ils ont pas voulu m'aider à construire ma cabane. »

« Écoute-moi bien mon fils, dans la vie, n'attends rien des autres. Débrouille-toi, fais les choses de ton côté, et tu ne seras jamais déçu ! »

Quelques années plus tard. Un jour où les notes ne sont pas transcendantes : « Tu penses que les autres, ils se tournent les pouces pendant ce temps-là ? Non, ils bossent ! Et quand ils t'auront largué, il ne te restera plus que tes yeux pour pleurer ! »

Un jour qu'il a été éliminé au deuxième tour du tournoi de ping-pong : « Mais qu'est-ce que tu crois ? Que la victoire va te tomber toute cuite dans la bouche ? Bats-toi et tu gagneras ! »

Enfin, arrivé à l'âge adulte, ce sera à son tour de déclarer : « Dans notre secteur, c'est la jungle. Ou c'est vous qui bouffez les autres, ou c'est eux qui auront votre peau. Donc agissez ! À vous de choisir : vous voulez être celui qui mange ou celui qui est mangé ? »

Le message est clair : soyez fort !

■ Les clés pour convaincre *Sois Fort*

Vous avez 17 ans et vous voulez convaincre vos parents de vous laisser partir en vacances sans eux. Les phrases magiques : « Il faut que je me confronte à la réalité », « C'est

vous qui n'arrêtez pas de me dire qu'il faut que je grandisse !
C'est l'occasion ! »

Vous voulez lancer un produit sur un marché concurrentiel ?
Les phrases clés : « Si on n'y va pas, on crève ! », « Faut se battre, faut mettre toutes les armes de notre côté pour gagner ! »

Vous voulez les convaincre que votre voie professionnelle est la bonne : « Je veux pas être un loser ! », « C'est un concours avec un classement ! »

■ Histoire de *Sois Parfait*

*Les couleurs vont bien
ensemble, mais y'aurait à dire
sur les finitions !*



Je vous présente maintenant Charlotte, 5 ans.

Alors qu'elle s'applique à sa table de dessin, tête sur la table et toute langue dehors, à colorier, ses parents s'extasiaient : « C'est bien, tu n'as pas dépassé les lignes ! » et ils s'émerveillaient : « Regarde tous ces détails, elle n'a rien oublié ! »

À 8 ans, en se rendant à l'école avec Alexandre, ils jouent à sauter de dalle en dalle en évitant les jointures.

Quelques années plus tard, Charlotte est invitée chez un couple d'amis. Alors que la conversation bat son plein dans le salon, une chose la tracasse. La conversation ? Pas du tout ! Non, ce qui la dérange, c'est ce tableau qui est de travers (à tel point que, discrètement, elle se lèvera et ira le redresser).

Eh oui, ce qui est essentiel pour Charlotte, c'est que les choses soient bien faites, que tout soit « nickel ! ».



BON À SAVOIR

Nous distinguons deux sortes de *Sois Parfait* : les minutieux et les esthètes.

Les minutieux ne laissent rien sortir sans relire, repasser, révéifier. Les esthètes, eux, aiment le beau, les couleurs qui marchent, la belle diapositive qui présente une cohérence et une unité graphique.

Mais les deux se retrouveront d'une même voix dans leur plainte : « Mais qu'est-ce que c'est que ce boulot de nul ! Les gens font tout n'importe comment », comme dans leurs louanges : « C'est du boulot propre ! »

■ Les clés pour convaincre *Sois Parfait*

Vous avez 17 ans. Vos parents ont des projets pour votre avenir... mais ce ne sont pas les vôtres. Si vos parents versent dans le *Sois Parfait* version « minutieux »...

Les phrases magiques :

- « Je peux faire mieux ailleurs que dans ce que vous me proposez »
- « Je ferai un boulot “nickel”. J’obtiendrai de meilleurs résultats »
- « Je vous ai fait un mail avec tous les liens : la filière, les contenus, les hypothèses et les options, les débouchés »

Vous présentez le résultat de votre travail à vos clients ? S’ils sont dans le *Sois Parfait* version esthétique : « Faites une présentation “canon”, complète, qui a “de la gueule”, avec les bons codes couleurs et en soignant les effets visuels. »

■ Histoire de *Fais Plaisir*

Partons à la rencontre de Philippe.

*Ce que tu as fait,
ça m’a touché, c’est très
gentil de ta part !*



Philippe a grandi au son de la douceuse ritournelle des : « Dis merci », « Sois gentil avec la dame », « Il n’y a pas que toi sur terre, pense aux autres », ou celle, moins douce, des « Tu m’as fait de la peine » ou « Si tu ne le fais pas pour toi, fais le pour les autres. »

Progressivement, Philippe comprend qu'il s'accomplira par les autres, pour eux, ou à travers eux.

À Noël, Il entendait sa maman, déclarer que : « Tant que vous êtes heureux, moi, c'est pas important ! »

Quand il y a eu cette dispute avec son ami Norbert, elle a essayé d'arrondir les angles : « Il faut le comprendre, peut-être est-il dans une mauvaise passe ? »

Quelques années plus tard, Philippe se revendique comme un manager participatif.

Il pense que l'important, c'est l'équipe, que les forces conjuguées sont supérieures à l'addition des talents individuels, qu'il faut s'entendre pour avancer ensemble !

Et comme diriger, c'est décider : au moment de trancher, il hésite à créer du déplaisir chez les autres et il peut infléchir sa décision en partant d'une pensée : « Je ne peux pas lui faire ça ! », ou au moins « Je ne peux pas lui faire ça comme ça. »

■ Les clés pour convaincre *Fais Plaisir*

Distinguons deux cas, le singulier et le pluriel.

Si vous êtes seul concerné, valorisez la partie affective dans sa dimension la plus émotionnelle : « J'aimerais vraiment... ! », « Ce serait génial pour moi de... »

Vous pouvez même jouer sur la corde sensible : « Pour toi, ça ne change rien, mais pour moi c'est important ! », « Tu me ferais vraiment plaisir si... »

Prenons maintenant un cas où vous défendez l'intérêt d'un groupe.

Jouez sur le registre de l'ambiance générée par votre proposition : « Ils vont apprécier... » Ou *a contrario* contre une autre proposition : « Ils ne vont pas aimer... », « Votre mesure passera difficilement. »

Vous pouvez pousser la logique jusqu'à adopter une posture d'entremetteur : « Je vais voir ce qu'ils en disent », voire d'allié « Je me fais fort de les convaincre... »

Le but est d'offrir du *Fais Plaisir* à votre interlocuteur, mais tout autant de l'amener vers l'argument qui génère le plus de plaisir (ou le moins de déplaisir) dans le groupe.

■ Histoire de *Dépêche-toi*

*Mais regardez-moi cette
bande d'empotés ! J'espère
qu'ils vont se bouger, on va
pas y passer une heure !*



Chez les Bobat, l'ambiance était dynamique et vivifiante. Alex a grandi au rythme des injonctions aussi bienveillantes que matinales d'un papa dynamique : « Où tu en es, toi ? T'as pas fini ton petit-déj ? Allez, vite, on s'habille ! On se dépêche ! Et pourquoi tu n'as pas encore mis tes chaussures ? On les met et on y va ! Vite ! Allez ! »

Le mot d'ordre chez les Bobat, c'est du rythme et du nerf... et dans la joie et la bonne humeur !

Ce tempo allegro rythmait la journée jusqu'à son issue « On se brosse les dents et au lit ! », « On se bouge ! »

En grandissant, Alex comprendra la philosophie qui guide le rythme effréné de la vie dans la famille Bobat : on n'a qu'une vie et il faut la remplir.

Dès lors, comment s'étonner que, quelques années plus tard, il apprécie en priorité les qualités de dynamisme et de réactivité chez ses collègues de travail.

C'est ce qu'il demande aux autres : « Passe pas la journée à faire ça, essaye autrement ! », « T'es encore là-dessus ?! Mais ça fait une heure ! », « Bouge-toi. »

Mais aussi à lui-même : « il faut que j'accélère moi ! C'est vrai que j'aurais dû commencer plus tôt ! », « Quand ça traîne comme ça, j'ai l'impression de rien faire ! »

Si vous êtes peu amateur de *Dépêche-toi*, vous voyez dans cet enchaînement d'injonctions une instabilité qui confère à l'hystérie, mais si vous êtes « shooté » à l'intensité, vous y verrez la manifestation d'une saine énergie.

À partir de ce portrait à l'emporte-pièce, distinguons tout de même deux variantes de *Dépêche-toi* : les proactifs, pour qui le mouvement est un but, et les réactifs, procrastinateurs patentés, mais qui deviennent le lièvre qui battra la tortue, tant urgence rime avec performance, voire excellence pour eux.



BON À SAVOIR

Il existe un film, *Breakfast Club* (de John Hughes) qui illustre l'effet des *drivers* sur la personnalité des adolescents, à travers un huis clos mettant en présence cinq *teenagers* de 17 ans.

■ Les clés pour convaincre *Dépêche-toi*

Ici, la serrure est assez simple à débloquent : tempo allegro et mollesse interdite !

Prenons un projet personnel : montrez à vos conjoint, parents, amis que votre projet va générer de l'action, que vous allez devoir jongler avec plusieurs activités, et que la mule sera suffisamment chargée pour avoir à peine le temps de tout faire.

Présentez votre projet en mettant l'accent sur le contenu plus que sur l'objectif.

En d'autres termes, parlez plus de « ce que je vais faire » que de « pourquoi je vais le faire ».

S'il s'agit d'un projet professionnel, après l'objectif vient le contenu : pensez à montrer combien votre idée va générer du mouvement et aider à la dynamique de l'entreprise.

■ Histoire de *Essaye Encore*

*Je lutte, je lutte,
mais c'est pas facile !*



Faisons maintenant connaissance avec la petite Manon. Sa vie est un dur apprentissage : Il faut tenir debout, puis marcher, puis monter, puis courir. Pour relever ces défis, elle bénéficie de tous les encouragements parentaux nécessaires : « Allez ! Essaye !... C'est pas grave. Essaye Encore ! Je sais que c'est pas facile, mais on y retourne ! C'est bien, voilà ! Pousse, tire, appuie, lève ! » Les parents de Manon savent que rien n'est facile et qu'il faut se donner du mal.

Quelques années plus tard, à l'école, le décor change, mais pas le refrain : « Que tu aies une bonne note en français, c'est normal, tu es douée ! Mais ce qu'on apprécie beaucoup plus, c'est que tu aies eu la moyenne en maths, parce que c'est pas une matière facile pour toi ! »

Manon le sait, tout comme en sport l'essentiel est de participer. Dans la vie, ce qui compte, c'est le mal que tu te donnes : « J'essaye, je lutte. »

Certes, elle apprécie les compliments, mais elle les valorise sur une échelle qui lui est propre. Cette échelle, nous l'appellerons trivialement : « le coefficient de transpiration ».

Et sa réaction sera : « J'ai pas de mérite, c'était facile ! » ou au contraire « C'est vrai que je me suis donné du mal ! »

Il en va de même au travail, en tant que manager, elle valorise le chemin parcouru : sa préférence va vers qui a progressé en se donnant du mal, non vers celui pour qui tout est facile !



BON À SAVOIR

Dans le schéma *Essaye Encore*, on trouve deux types de personnes.

Les moins *doués*, vous les reconnaissez à l'usage de l'adjectif *presque* : « j'ai failli y arriver », « j'étais troisième et ils en ont pris deux », « c'est passé juste à côté ».

À l'inverse, vous reconnaîtrez les plus doués au fait qu'ils réussissent. Du coup, ils vont empiler les activités jusqu'à l'ensevelissement : « Tu comprends, en plus des responsabilités au boulot, des trois enfants, du conseil municipal et de l'orchestre de jazz, j'ai repris des études à distance. Du coup, j'hésite à accepter d'entraîner l'équipe de basket ! »

Tant que c'est facile, j'en rajoute et encore, et plus, jusqu'à ce que je puisse me dire : « C'est dur ! » voire « c'est très dur », voire « j'en peux plus ! »

■ Les clés pour convaincre *Essaye Encore*

Avant d'entamer votre argumentation, un préliminaire s'impose : identifiez et mesurez les obstacles à venir, situez bien les « côtes de première catégorie » et leur inclinaison.

Car c'est là le cœur de l'histoire que vous allez exposer : « ce que je vais devoir affronter », ou au mieux « à quoi je vais devoir me confronter ».

Contrairement à *Dépêche-toi*, *Essaye Encore* n'a que faire du facteur *intensité*. Ce qui le motive, c'est la difficulté, pas la vitesse.

Ainsi, votre présentation reposera sur deux piliers :

- d'abord les efforts que vous allez devoir produire ;
- ensuite, même s'il y a échec, en quoi l'expérience aura été profitable à vous-même et aux autres acteurs.

Gardez en tête que pour *Essaye Encore*, on progresse par le mal qu'on se donne plus que par le résultat qu'on obtient.

EXERCICE

Voyage dans les *drivers*

Choisissez un thème : « Je veux abandonner mes études pour commencer à travailler... », « Je veux convaincre mon collègue/ami de faire de la gym avec moi le midi », « Je veux emprunter de l'argent à un proche pour financer mon projet »...

Identifiez le *driver* dominant de la personne à convaincre.

Concevez votre argumentation en la colorant en conséquence :

- *Sois Fort* : valorisez l'efficacité ;
- *Sois Parfait* : pensez à tout ;
- *Fais Plaisir* : humanisez vos arguments ;
- *Dépêche-toi* : tonifiez votre propos ;
- *Essaye Encore* : valorisez l'effort.

ET POURQUOI CHANGER ?

Si c'est pour changer vos *drivers*, parce que *Sois Fort* ou *Fais Plaisir* vous ont semblé cool, vous perdez votre temps, en revanche, il y a ces décisions majeures, ou du moins importantes aux yeux de votre interlocuteur. Celles-ci seront guidées par une lame de fond : ses croyances, ses valeurs, ses scénarios de vie. Si vous connaissez ses *drivers*, vous pourrez peser sur ses décisions clés.

Certes, s'adapter à un *driver* peut s'avérer ardu. Souvenons-nous qu'un synonyme de *driver* est « message contraignant », avec tout ce que l'expression suppose d'inévitable, obligatoire, incontournable.

Aussi, plus modestement, nous pouvons déjà les comprendre, envisager « qu'on puisse être comme ça », que « être comme eux n'est pas plus idiot qu'être comme nous ».

C'est vrai que voir la vie comme un combat paraît complètement incongru quand on est éloigné de *Sois Fort*.

Idem : pourquoi passer du temps sur des détails obsessionnels quand on n'est pas du tout dans *Sois Parfait* ?

*Il était tellement sympa,
je me suis senti obligée
de lui donner de l'argent*

*Moi aussi, je suis
sympa*



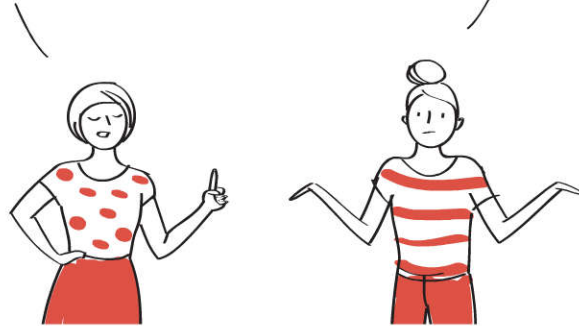
Si vous n'êtes pas dans *Fais Plaisir*, pourquoi sourire hypocritement et s'épuiser à satisfaire de parfaits inconnus ?

Si vous êtes étranger à *Dépêche-toi*, pour vous, s'exciter au lieu de profiter n'a pas de sens.

Et enfin, si le *driver* *Essaye Encore* ne vous parle pas, votre satisfaction vient de la qualité du résultat, du plaisir que vous y avez pris, et surtout pas du niveau de transpiration qu'une action vous a demandé.

Pourquoi tu les as pas rangés par ordre alphabétique ?

Parce qu'y en a que trois.



Et déjà, si nous intégrons chacune de ces cinq réalités, si elles cessent de nous étonner, que nous parvenons à les trouver normales et légitimes, nous serons en bien meilleure posture pour convaincre.

ESSAYEZ QUAND MÊME !

Gardons à l'esprit qu'il est vain de tenter de modifier vos *scénarios de vie*. Ils sont un *moteur d'action* qui nous est fort utile la plupart du temps. Et puis... n'y pensez même pas ! Ce serait peine perdue.

En revanche, sachez repérer les motivations de vos interlocuteurs habituels et leur présenter vos idées sous leur soleil.

■ Être performant avec les *Sois Fort*

Avant d'affronter un *Sois Fort*, voici cinq questions à vous poser :

- comment je lui montre que ma proposition renforce le dispositif, lui, moi, nous ?
- en quoi ma proposition améliore mes (nos) chances de gagner ? Quelles sont nos chances de gagner ?
- en quoi c'est une confrontation ? un challenge ? Qui est l'adversaire identifié, la norme, le standard à dépasser ?
- en quoi est-ce un pari ?
- quelle est mon ambition ?



CE QUE N'AIME PAS SOIS FORT

- ✓ Céder à la peur !
- ✓ Abandonner face à la difficulté !
- ✓ Être un loser !
- ✓ Ne pas assumer !
- ✓ Se plaindre !

■ Être au point avec les *Sois Parfait*

Pour aborder un *Sois Parfait*, voici cinq questions à vous poser :

- est-ce que votre projet est bien « packagé » ? La forme est-elle aussi impeccable que le fond ?
- où est la qualité ? En quoi ça perfectionne l'existant ? En quoi c'est mieux ?
- avez-vous prévu toutes les questions à venir ?
- pourquoi cela vaut-il le temps qu'on va y passer ?
- est-ce que votre projet n'a rien laissé au hasard ? Est-il exempt de tout défaut ? Gardez toujours à l'esprit que, pour le *Sois Parfait*, l'absence de points faibles est aussi importante que la présence de points forts.



CE QUE N'AIME PAS SOIS PARFAIT

Pour le *Sois Parfait* minutieux :

- ✓ la négligence ;
- ✓ le vite fait mal fait ;
- ✓ des erreurs partout !

Pour le *Sois Parfait* esthète :
ce qui est moche.

■ Être compréhensif avec les *Fais Plaisir*

Pour convaincre un *Fais Plaisir*, voici quatre questions à vous poser :

- en quoi aura-t-il plaisir à me faire plaisir ? Jusqu'où a-t-il envie (ou se sent-il obligé) de me faire plaisir ?
- quelle émotion vais-je lier à mon argument (épanouissement, découverte, plénitude, soulagement, valorisation...) ? Et avec quelle intensité ?

- comment va-t-il « profiter » de mon plaisir ? Soit qu'il puisse en revendiquer ou en ressentir la parenté, soit tout simplement qu'il soit informé des conséquences positives (heureuses ?) de son intervention.
- en quoi ça résout un conflit ?



CE QUE N'AIME PAS FAIS PLAISIR

- ✓ Ce qui est désagréable pour moi/eux/nous !
- ✓ Ce qui nuit à l'épanouissement personnel
- ✓ Ce qui est fait au mépris de l'individu

■ Être dynamique avec les *Dépêche-toi*

Avant d'aborder un *Dépêche-toi*, voici quatre questions à vous poser :

- comment va-t-on créer du mouvement ? de l'intensité ?
- en quoi ça va plus vite ?
- en quoi va-t-on pouvoir jongler entre plusieurs activités ?
- en quoi ça « secoue le cocotier » ?



CE QUE N'AIME PAS DÉPÊCHE-TOI

- ✓ Ce qui ralentit tout.
- ✓ Quand on n'en voit pas le bout.
- ✓ Ce qui s'éternise sans raisons.

■ Valoriser l'effort avec les *Essaye Encore*

Pour convaincre un *Essaye Encore*, voici cinq questions à vous poser :

- où est le mérite à tenter l'expérience ?
- en quoi est-ce un challenge ?
- en quoi cet effort est utile ?
- comment je vais en ressortir plus fort ? plus expérimenté ?
- quelle limite dois-je mettre à mon investissement dans mon projet ?



CE QUE N'AIME PAS ESSAYE ENCORE

- ✓ Ce qui est trop facile !
- ✓ Quand il n'a rien à prouver dans le domaine !
- ✓ Les dilettantes, touche-à-tout qui ne mènent rien au bout !
- ✓ Celui qui renonce sans même essayer.

En caricaturant, on pourrait lancer ce slogan : « Allez où vous voulez, mais passez par la face Nord ! »

Pour arriver à vos fins, valorisez toujours le mérite : celui que vous aurez à travers votre projet comme celui que votre interlocuteur aura à vous aider.

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Lapalissade : la partie immergée de l'autre, on ne la voit pas. Et pourtant elle est là, tapie, prête à bondir dès que le stress inhibe les critères de surface, ceux étudiés dans le chapitre 1.
- Les *drivers* s'expriment peu par le verbe et sont souvent invisibles à l'œil nu. Et pourtant leur importance saute aux yeux quand nous étudions nos décisions prises sous stress. C'est dans cet état de tension que votre interlocuteur obéit impérativement à son *driver* et répond à l'argument *Sois Fort, Sois Parfait, Dépêche-toi, Fais Plaisir* ou *Essaye Encore*.

CHAPITRE 3

SAVOIR DIALOGUER

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez casser le mur des oppositions. Comment ? En créant du dialogue, en effaçant l'objection, en explicitant l'implicite.

Pour aplanir les désaccords, ce chapitre vous montre comment débusquer leurs vraies causes et les traiter efficacement.

Son application est tout public : avec les enfants depuis leur plus jeune âge, votre conjoint, vos supérieurs et jusqu'à vos voisins de palier.

Pour commencer, posons-nous une question : que vous apporte une question ?

Une réponse bien sûr ! Mais bien au-delà, elle donne la parole à l'autre. Et si vous savez écouter, chacun de ses mots peut vous être précieux : il vous renseigne, vous livre le fond de sa pensée, vous révèle une faiblesse, une motivation, une crainte, un désir. Bref, si vous savez écouter, vous obtiendrez une masse d'informations qui fourbiront vos arguments.

Citons Confucius : « Si l'homme a deux oreilles et une seule bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle. »



LES CLÉS POUR CHANGER

Nous vous proposons d'écouter quelques scènes de vie, mais en vous proposant deux versions. Nous avons emprunté à la publicité son célèbre principe du *avant/après*. *Avant*, sans poser de question, *versus Après*, en ayant posé des questions.

■ Questionner ou comment s'affirmer avec élégance

Commençons par une scène de famille.

Sans question

- J'aimerais bien ranger le garage maintenant pour en être débarrassé.
- J'ai pas envie maintenant.
- Oui, mais il va bien falloir le faire !
- Plus tard ! Tu m'embêtes avec le garage !

Avec question

- J'aimerais bien ranger le garage maintenant pour en être débarrassé.
- J'ai pas envie maintenant.
- D'accord, quel serait le moment idéal pour toi ?
- Demain matin.
- D'accord, tu veux à quelle heure ?
- Je sais pas.
- On se fait ça vers 11 heures jusqu'au déjeuner ?
- OK.

Faisons maintenant un tour dans l'entreprise...

Sans question

- On devrait revoir toute l'organisation du projet et centraliser les infos avant le déploiement.
- Non, c'est trop compliqué.
- Peut-être que tu surestimes les obstacles aussi !
- Dis plutôt que c'est toi qui les sous-estimes !

Avec question

- Si on organisait le projet différemment, tu verrais ça comment ?

- Faut que je réfléchisse, mais ça risque d'être compliqué.
- Oui ! je te propose qu'on réfléchisse aussi à comment faire le plus simple possible ! Demain 11 heures ?
- D'accord.

Ces exemples évoquent deux lois de la physique : l'apport fluidifiant de la question pour la relation, mais aussi sa fonction d'adoucissant. Écoutons ce comparatif entre l'injonction et la question :

- sans question : « Fais tes devoirs ! »
- avec question : « Et si tu faisais tes devoirs ? » C'est déjà autrement plus incitatif !

Néanmoins, ne nous leurrions pas, la réponse pourrait bien être : « Plus tard, j'ai pas envie, j'ai le temps et d'ailleurs y'en a max pour une heure ! » Enchaînez alors avec d'autres questions : « Tu en as pour une heure ? Regardons matière par matière : tu penses que tu en as pour combien de temps pour les maths ?... Et pour l'histoire ?... Le français ?... Tu vois que le total, c'est plutôt deux heures. Et si tu faisais juste les maths maintenant ?... »

Certes, le questionnement a les limites que lui assigne la bonne volonté de votre interlocuteur. Mais si vous rencontrez un *mur*, il sera toujours temps de recourir à un mode plus contraignant.

Retournons en entreprise, dans le bureau d'un manager en train de *recadrer* un membre de son équipe.

Sans question

- Je veux que tu aides tes collègues au lieu de les « flinguer ! »

- Je ne flingue pas mes collègues. Il ne faut pas croire les bruits de couloir !
- Peut-être que tu ne t'en rends pas compte, mais ta communication est assez rude !
- Non.

Avec question

- Il se dit que tu « flingues » tes collègues. Plutôt que de le croire, j'ai voulu obtenir ton retour. Comment tu qualifies ta communication avec eux ?
- Normale, on se parle, on discute.
- Ça t'arrive d'avoir des choses à leur reprocher.
- Forcément, de temps en temps.
- Et comment tu t'y prends ?
- Eh bien je leur dis clairement.
- Directement ? Cash ?
- J'ai pas tellement le temps de le dire avec des fleurs.
- Du coup, est-ce que tu comprends qu'ils puissent mal le vivre ?
- Ça, c'est leur problème !
- D'accord, et ça ne va pas devenir le tien ? Tu en es sûr ?
- ...

EXERCICE

Une question de relation

En rentrant ce soir, au lieu de demander : « Ç'a été ta journée ? », essayez « Comment ça s'est passé aujourd'hui ? »
Si la réponse est évasive, vous pouvez relancer par une autre question ouverte du genre : « Qu'as-tu pensé de ta journée ? »

- Certes, les bavards n'attendront pas une question ouverte pour s'exprimer ! Mais pour tous les autres, c'est une occasion d'entrouvrir le dialogue...

■ Questionner ou comment proposer avec élégance

Le principe du questionnement vaut aussi pour des pures questions de forme :

- sans question : « J'ai envie d'aller au cinéma » ;
- avec question : « Qu'est-ce que tu dirais d'aller au cinéma ? »

Vous pouvez même tenter un : « J'irais bien voir un film ! Et toi, qu'est-ce que tu as envie de faire ? » C'est vrai, avec cette formulation, si votre conjoint n'a pas envie de cinéma, vous lui offrez une échappatoire. Mais vous ouvrez aussi une porte au dialogue. Vous pouvez vous adonner à l'activité préférée de l'un cette fois, et celle de l'autre la prochaine.

Avouons-le ! Poser une question ouverte signifie perdre le contrôle de l'échange ! « Tu es content à l'école ? » est une question fermée. Vous obtiendrez un *oui* ou un *non*.

À l'inverse : « Comment ça se passe à l'école ? » est une question ouverte. En la posant, vous avez cédé les rênes à votre partenaire. Lui seul sait ce qu'il va répondre, et sur quel terrain il va vous emmener.

Du coup, le dilemme est posé : vaut-il mieux garder le contrôle ou créer de la relation ? À vous de choisir...



BON À SAVOIR

Pour mémoire : il existe deux grandes *familles* de questions :

- ✓ les questions fermées du type « est-ce que... ? ». Elles appellent une réponse oui/non/peut-être. Elles sont pertinentes pour obtenir une information précise ou une décision ferme : « Avez-vous le bac ? » « On y va ? » « Ça t'a plu ? » Nous leur adjoindrons les questions alternatives (ou bien... ou bien...) et semi-ouvertes (quel âge avez-vous ?) ;
- ✓ les questions ouvertes : « Qu'est-ce... ? » « Pourquoi... ? » « Comment... ? » Ces formulations ouvrent automatiquement le dialogue. On lance une invitation à l'expression.

■ Questionner ou comment s'opposer avec élégance

Quand vous êtes en opposition, votre questionnement contraint l'autre à réfléchir. En questionnant au lieu d'affirmer, vous êtes doublement gagnant : vous allez connaître les arguments de l'autre, lequel, du coup, alimente les vôtres ! Mais trêve de théories et retournons à la réalité.

- « Nous devons changer la machine ! »

Ma réponse :

- perdu : « La nôtre est en bon état ! »
- gagné : « La nôtre n'est plus en bon état ? »
- Si, mais au niveau des performances, c'est pas le top ! »

Ma réponse :

- perdu : « Elles sont suffisantes pour l'usage qu'on en a ! »
- gagné : « Qu'est-ce qu'on perd exactement ? »
- On traite dix opérations par heure au lieu de vingt ! »

Ma réponse :

- perdu : « C'est ce que je dis, c'est suffisant ! »
- gagné : « Et à l'échelle d'une journée, notre besoin est de combien ? »
- 50 opérations.
- Donc nos moyens actuels sont suffisants, non ? »

Renouvelons l'expérience en changeant de contexte.

- « Les CDI coûtent trop cher à l'entreprise ! »

Ma réponse :

- perdu : « C'est n'importe quoi ! »
- gagné : « Tu connais le taux de renouvellement des CDD ? Leur coût de recrutement ? »
- Oui, mais on les a pas sur les bras quand l'activité baisse.
- C'est vrai, mais un CDI peut se licencier aussi, certes avec un coût supérieur. Sinon, as-tu intégré le coût de la perte de compétence quand un CDI s'en va, et de la formation à chaque fois qu'un CDD arrive ? »

Terminons par un dialogue entendu dans tant de familles.

- « L'oncle René est insupportable ! J'en peux plus de ses anecdotes à deux balles. »

Ma réponse :

- Perdu : « Chacun ses défauts, mais tu es beaucoup trop dur ! Tu oublies qu'il est généreux et tolérant. »
- Gagné : « Tu ne lui trouves aucune qualité ? »

- Si, mais il est pénible avec ses anecdotes nulles !
 - Ça, c'est vrai ! En même temps, ça n'est pas toi qui te plaignais des gens qui sont pingres ?
- C'est vrai que c'est pénible les gens comme ça.
 - Et les gens rigides, intolérants ?
- Je ne les supporte pas !
 - Et l'oncle René, tu le situes comment par rapport à ces gens-là ?
- Bon, c'est vrai qu'il est plutôt cool là-dessus ! »

Moralité, en lieu et place de la bataille rangée, nous vous proposons trois questions aussi sibyllines que redoutables : *Quand ? Comment ? Combien ?* Pourquoi redoutables ? Parce qu'elles sont les révélateurs des détails... là où se cache le diable :

- Lorsque quelqu'un vous présente un projet que vous pensez risqué ou inapplicable, la question *Comment ?* déclinée sous tous les angles est le révélateur de sa faisabilité :

« Concrètement ? Avec quels moyens ? Avec qui ? À quel coût total ? Comment comptez-vous vous y prendre ? »

- Lorsque vous trouvez une idée ou un projet sans fondement, inadapté ou pas stratégique, cherchez le sens, l'issue, le coup d'après :

« Qu'est-ce que vous en attendez ? », « En quoi ça t'apporte ce que tu veux ? », « Qu'est-ce que ça nous permet de faire à moyen terme ? »

- Enfin, certains sous-évaluent systématiquement le facteur temps. Dédiez-leur les questions :

« Combien de temps ça prend ? Combien d'étapes ? Combien de temps pour la première ? La deuxième ?.... Vous avez prévu quel délai pour les ajustements ? La finition ? Les corrections ?.... »

CONSEIL DE L'EXPERT

Nos *Quand ? Comment ? Combien ?* sont certes des questions *adultes* et responsables, des alliées précieuses face à l'utopisme, mais faisons attention à les manier avec précaution. Elles sont une douche écossaise qui glace l'énergie et l'enthousiasme. Qui n'a pas entendu l'auteur d'une performance exceptionnelle dire : « Si j'avais su, l'organisation, le temps, l'argent que ça coûterait, je ne l'aurais jamais fait » ?

En d'autres termes : « Heureusement que personne ne m'a posé ces questions ! »

■ L'objection, une raison d'espérer

Quand il dit : « Oui, mais... », l'objecteur vous prouve une chose : il est motivé. Qui ne s'intéresse pas n'objecte pas. En effet, pourquoi s'engager dans un bras de fer si l'enjeu nous laisse indifférents ?

Prenons un couple. Tant qu'il y a de l'objection, il y a de l'espoir. Tant que l'un dit à l'autre : « Tu ne fais jamais... ! Avec toi, c'est toujours pareil... ! », C'est qu'il espère que l'autre va changer. C'est quand il cesse d'objecter qu'il faut s'inquiéter, quand il commence à se dire : « À quoi bon ? » Quand les reproches disparaissent, la fin est proche.

Moralité, comme disaient les vendeurs de l'ancienne école, pour qui clarté rimait avec trivialité : « Le client, tant qu'il gueule, c'est qu'il en veut ! Quand il gueule plus, ou t'as vendu, ou c'est fichu ! »

EXERCICE

Souvenirs d'obstacles

Listez toutes les objections que vous avez eues à affronter dernièrement. Rayez celles qui étaient fondées, que vous avez admises ou contestées de mauvaise foi.

Concentrez-vous sur les autres. À la lecture du paragraphe ci-dessous, imaginez les conséquences appliquées à ces cas personnels.

■ Le *c'est-à-dire* ? L'arme absolue anti-objection

Que répondre à une enfant qui s'écrie : « Tu m'aimes plus ! » ou au patron énervé qui balance « Vous foutez rien », au « Votre solution n'est pas efficace » de l'expert intransigeant, ou encore au « Tu t'en fous de moi ! » du conjoint épuisé ?

Commençons par ce dernier cas. Comment appréhender cet amer reproche ? Rétorquer : « C'est pas vrai, non je ne m'en fous pas de toi » ne serait pas bien constructif ! Vous risquez fort de vous retrouver engagé dans notre partie de ping-pong : *non, si, non, si*. Vous pouvez aussi contre-attaquer : « Tu oses me dire ça ! Alors que toi, tu m'ignores royalement ! » Faible consolation, cette réponse aura le mérite de soulager vos nerfs. Mais elle est garantie

sans résultat. Alors que faire ? Eh bien, questionner bien sûr ! Il existe une arme absolue anti-objection, le redoutable « c'est-à-dire ? »

Essayez : « Qu'est-ce que tu entends par *je m'en fous de toi* ? »

Généralement, votre partenaire a une vraie raison en tête, et vous allez la connaître : « Tu m'as laissé(e) me débrouiller tout(e) seul(e) avec les enfants mercredi ! » Vous l'avez noté, l'objection a glissé de « Tu t'en fous de moi » à « Tu n'as pas été là quand j'avais besoin de toi mercredi. »

Du coup, tout a changé car vous traitez le vrai reproche – qu'il soit fondé ou non –, la journée de mercredi.

Voici cinq tranches de vie qui mettent en scène l'objection. Par ordre d'entrée en scène, vous rencontrerez l'enfant, le client, le patron, le voisin et l'ami.

L'enfant

- Tu m'aimes plus !
- Qu'est-ce qui te fait dire ça ?
- Tu m'empêches de jouer sur ma tablette !
- Parce que je ne veux pas que tu joues pendant deux heures, ça veut dire que je ne t'aime plus ?
- Oui !

Certes, votre enfant a dit oui pour *sauver l'honneur*, mais au fond, il sait bien qu'il a exagéré !

Le client

- Vous escroquez vos clients !
- Pourquoi dites-vous ça ?

- Vos factures sont incompréhensibles, y'en a dans tous les sens, on se fait avoir et on ne sait même pas comment !
- Donc ce que vous voulez, c'est que je vous montre comment lire votre facture ?
- Ben... oui

Le patron

- Vous n'êtes vraiment pas performants !
- Que voulez-vous dire ?
- Ça fait une heure que j'attends mon tableau !
- Là, nous sommes sur l'organisation, vous préférez qu'on commence par le tableau ?

*Elle, c'est le genre qui
se la joue !*

*Ah bon, qu'est-ce qui
te fait dire ça ?*

*Euh... je sais pas, ça se
voit, non ?*

Ah bon, à quoi ?

*Oui, ben... j'me
comprends !*



Le voisin

- Y'en a marre du bruit que vous faites tout le temps.
- C'est-à-dire ?
- Hier, j'ai entendu des gens parler très fort jusqu'à minuit.
- Je suis désolé si on vous a dérangé, mais c'est parce qu'il y a eu du bruit hier que vous dites qu'on fait du bruit tout le temps ?
- Ben oui, le mois dernier, pareil, vous avez organisé un dîner aussi
- Désolé aussi pour le mois dernier ! Mais en fait quand vous dites qu'on fait du bruit tout le temps, vous voulez dire une fois par mois ?
- ...

L'ami

Dans le dialogue ci-dessous, l'objection est fondée. Le *c'est-à-dire ?* va faire émerger la réalité qui se cachait derrière le reproche :

- Tu es incapable de tenir un engagement !
- C'est-à-dire ?
- Quand tu dis un truc, tu ne le fais jamais.
- Pourquoi tu dis ça ?
- Par exemple, tu as oublié d'apporter la tablette, tu devais préparer le dîner, tu avais dit que tu prendrais des places pour l'expo. Je continue ?
- Effectivement, c'est vrai que j'ai tendance à oublier des choses...



BON À SAVOIR

Dans le traitement de l'objection, ne confondez pas *c'est-à-dire ?* avec *par exemple ?*

Prenons l'objection du gardien d'immeuble qui vous alpague avec un : « Vos enfants sont malpolis ! »

Si vous répondez : « Par exemple ? », vous êtes coincé : un seul cas validera sa théorie. Il n'a plus qu'à vous dire : « Hier, ils ont laissé des traces de pas dans tout le hall » et il a démontré son affirmation.

Tandis que si vous demandez : « En quoi ? », il lui faudra donner plusieurs cas concrets pour justifier sa critique.

Autre erreur qui nous guette, ne confondez pas *c'est-à-dire ?* et *par rapport à quoi ?*

Écoutons un client nous sortir son traditionnel : « C'est trop cher ! »

_raté : « Par rapport à quoi ? » S'il n'avait pas comparé, il va le faire. Dommage !

Gagné : « Qu'entendez-vous par là ? » Il peut avoir mille raisons d'objecter : « Mon budget est trop juste », « Dans le passé je payais... », « Ça n'est pas exactement ce que je recherche... », « J'espérais une garantie... », « Le niveau d'innovation est trop faible », etc.

■ Méfiez-vous de la généralisation !

Nous y reviendrons dans le chapitre sur les *obstacles* à la communication, mais les *toujours*, *jamais*, *à chaque fois*,

quand ils nous tombent dessus, mettent en danger le dialogue. Ils nous glissent entre les doigts, Nos chances de les contrer sont mineures. Elles nous inspirent péniblement un « Tu exagères ! » ou un « C'est pas vrai » voire, selon la tranche d'âge un « C'est celui qui dit qui y'est ! » S'ensuit la guerre ou le mutisme selon le tempérament de votre opposant.

D'où la nécessité de faire préciser : « C'est-à-dire ? Qu'entends-tu par... ? Que veux-tu dire par... ? »

De trois choses l'une :

- ou bien l'autre à une, deux, dix vraies raisons d'objecter. Vous allez les connaître et parfois comprendre combien elles sont fondées ;
- ou son objection n'est pas fondée, et il aura du mal à répondre ;
- ou enfin elle repose sur une incompréhension et connaîtra la fin heureuse qu'elle mérite : « Ah ! tu avais compris ça ! C'est parce que j'ai dit ça que as cru que je... ! Je te rassure... »

Face à la généralisation, tentez la reformulation comparative : donc, parce que... vous pensez que... Exemple :

- Les jeunes sont feignants !
- Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Ben regardez ! Ces trois-là, depuis ce matin, ils sont là à rien faire.

Reformulation :

- Donc parce qu'il y en a trois qui ne font rien, tous les jeunes sont feignants, C'est ça ? »

Autre tranche de vie :

- Tu ne t'intéresses pas aux enfants.
- Pourquoi tu dis ça ?
- Tu ne m'as pas demandé comment s'est passée l'école.
- Parce que je ne t'ai pas demandé ça, tu penses que je ne m'intéresse pas aux enfants, c'est ça ?

Vous avez donc lié un reproche à un événement. Soit l'autre avait exagéré et on en restera là, soit il va vous servir d'autres exemples... Alors, son objection est fondée et il nous faudra l'admettre (cf. : le cas de l'ami évoqué ci-dessus).

■ Controns les « contre » !

Nous connaissons tous des pratiquants de l'opposition systématique. Certains d'entre eux, en font même une vocation. Quoi que vous proposiez, ils sont contre. Face à cette minorité parfois virulente, nous sommes parfois désarmés.

Il existe pourtant une arme, pas absolue, mais souvent efficace, le miroir du « Qu'est-ce que tu proposes/qu'est-ce que vous proposez ? » Cette question a deux vertus. Tout d'abord, elle est élégante : elle ressemble à une invitation à l'échange constructive et non violente. Ensuite, elle envoie à l'autre ce message : il est plus aisé de démolir que de construire.

Une fois le « Qu'est-ce que vous proposez ? » sur la table : soit votre interlocuteur n'a rien à proposer et chacun va le constater (à commencer par lui) à travers un silence gêné où une proposition incohérente ; soit il a une proposition à formuler... et vous allez la connaître ! Si elle est intéressante, tout le monde est gagnant. Sinon, vous pourrez la challenger sur le registre du *Comment l'appliquer ?* En termes de moyens pratiques, financiers ou d'intendance.

Immisçons-nous dans cette réunion d'organisation :

- Je propose de passer en mode « tout digital » pour la distribution de nos produits aux boutiques.
- Non, ça veut dire qu'on lâche la proie pour l'ombre !
- En quoi ?
- On sait ce qu'on a, on sait pas ce qu'on aura !
- Qu'est-ce que vous proposez alors ?
- De concevoir un réseau mixte réel/virtuel.
- Comment vous proposez de le faire ?
- Les clients choisissent comment ils veulent être livrés.
- Et concrètement, ça veut dire combien de salariés dédiés au réseau réel ?
- Euh... il faut qu'on voie.
- Je peux vous répondre : ça veut dire quatorze personnes mobilisées sans aucune garantie qu'ils vont être appelés. Plus un coût fixe important. D'où ma proposition du « tout digital »...

■ Pas de paranoïa : *contre* ne signifie pas *contre vous* !

Avis aux adeptes de l'innovation, aux forces de propositions et aux positivistes invétérés : ne devenez pas paranos !

Si votre esprit critique est peu développé, vous avez tendance à accepter *a priori* les théories des autres. Si elles tiennent debout, bien sûr. Votre position est « jusqu'à preuve du contraire, je crois ce qu'on me dit ».

Gardez à l'esprit que d'autres fonctionnent à l'opposé de vous. En effet, qui est doté d'un esprit critique acéré a besoin d'épuiser les objections pour être convaincu.

Avec lui, votre idée risque d'être saluée par une volée de bois vert : « Oui, mais..., as-tu pensé que..., ça me semble incohérent ! », etc. Et ce à votre plus grande surprise.

Du coup, vous vous demandez : « Qu'est-ce qu'il me veut ? Qu'est-ce que j'ai dit ? Pourquoi il me rentre dedans comme ça ? »

Mettez donc un bémol sur la paranoïa ! Ce comportement n'est généralement pas orienté contre vous.

D'où deux démarches à mener dans notre esprit :

- commençons par transformer le « Qu'est-ce qu'il me veut ? » en « Qu'est-ce qu'il veut ? ». Comme ça, nous ne nous sentirons plus visés ;
- quand tous ses arguments « contre » auront été levés, l'autre deviendra supporter de notre théorie.

Enfin, n'oubliez pas l'effet de la crainte de l'avenir ! Nombre de vos opposants se dressent contre l'idée de changement, pas contre vous. Leur moteur n'est nullement l'hostilité, mais l'appréhension.

Comme le disait une grand-mère : « Quand il y a du flou, il y a un loup. » En mettant vos affirmations sur le gril, ils veulent clarifier la situation.

Pour eux : soit vous possédez les arguments pour désarmer leurs freins et les rassurer, soit vous ne savez pas quoi répondre et l'idée sera abandonnée. Dans un cas comme dans l'autre, l'incertitude se sera muée en certitude et ils seront rassurés.

Terminons cette partie avec une astuce utile face aux marathoniens de l'objection : la technique du bouclage.

Vous tentez de convaincre votre ado, votre client, votre chef. Vous craignez une avalanche d'objections ? qu'ils vous

ensevelissent sous une pluie d'arguments et de contre arguments ? que ça n'en finisse plus ?

Voici un joker qui peut s'avérer salvateur.

Lorsque la première, voire la deuxième objection tombe, avant de répondre, demandez : « Si je réponds à votre (ta) remarque, est-ce qu'on est d'accord sur le reste ? »

Techniquement, votre opposant se retrouve devant une alternative contraignante :

- soit il dit oui. Alors vous traitez son objection et la question est réglée !
- soit il dit non et il est contraint de vous donner la ou les vraies raisons de son opposition.

CONSEIL DE L'EXPERT

Un coup d'œil sur les yeux. Votre interlocuteur ne vous déclare pas toujours son désaccord. Il peut se le garder au chaud, ou le révéler à d'autres que vous.

Néanmoins, voici un moyen presque infaillible d'identifier l'objection. Qu'elle soit formulée ou non, elle est toujours accompagnée d'un regard en bas à droite.

Attention ! Techniquement, le regard en bas à droite traduit simplement un dialogue intérieur, mais ce dernier révèle presque toujours un désaccord, ou, au bas mot, un doute sur vos propos.

Un peu moins fiable, mais parfois révélateur : au niveau non verbal, le désaccord peut s'exprimer par un mouvement de recul, le buste se mouvant d'avant en arrière. Dernier point, un mouvement de balancier latéral traduira plutôt une gêne face à vos propos

■ Une réclamation, c'est avant tout une demande d'attention

Nous sommes tous clients. Et plusieurs fois par jour ! Et il nous arrive tous d'être insatisfaits, parfois jusqu'à réclamer. Si bien que, du fait de ce vécu commun, nous croyons connaître la psychologie de la réclamation. Or, la réclamation révèle un processus mental assez étonnant.

Les grandes sociétés, celles qui comptent des millions de clients, ont mené des études poussées sur le sujet. Surprise ! Chiffres à l'appui, elles démontrent une règle aussi intangible que surprenante : à choisir le client préfère être reconnu que remboursé.

Attention ! Ne nous méprenons pas : le client est toujours plus content s'il a gain de cause. Cependant, voici un témoignage qui en dit long sur la mentalité du réclamant. Une grande société d'assurance a mené l'étude suivante : sur un échantillon de 1000 clients en réclamation, 500 ont reçu un chèque de remboursement, mais sans la moindre expression d'empathie « ... en règlement de votre dossier, veuillez trouver ci-joint un chèque de... ». Dans le même temps, les 500 autres clients ont reçu une lettre empathique : « Nous comprenons votre désagrément, néanmoins les garanties souscrites ne permettent pas un remboursement. » Résultat, le taux de résiliation des personnes ayant reçu la lettre a été inférieur de 15 % à celles ayant reçu le chèque. En d'autres termes, pour le client, entendre : « Je vous comprends » est plus important que « Je vous rembourse » ! (sachant que, dans l'idéal, le premier précède le second).

Le plus étonnant est que cette étude est corroborée par le témoignage de nombreux services clients, aussi bien dans l'automobile que l'informatique ou la grande distribution.

D'où vient donc le pouvoir de ces trois mots : « Je vous comprends », quand ils sont prononcés avec sincérité ? Pour nous en rendre compte, écoutons le témoignage de Mirabelle Girard. Même s'il ne concerne pas une réclamation, il nous montre les dégâts occasionnés par l'absence de reconnaissance :

« On m'avait recommandé un artisan, excellent et pas cher, qui avait fait du bon travail chez une amie. Je lui donne rendez-vous un matin tôt avant d'aller travailler. Voilà ce qui s'est dit après que je l'ai attendu pendant une demi-heure :

- Vous êtes en retard, je vous attends depuis trente minutes !
- Oui, maintenant que je suis là, vous pouvez me montrer où est le problème ?
- Vous n'avez rien d'autre à me dire ?
- Quoi ?
- Vous excuser, par exemple !
- Vous croyez que je l'ai fait exprès d'être en retard ?

Je l'ai viré.

Et pourtant il aurait suffi qu'il me dise "Je vous comprends. Désolé que vous ayez dû attendre" et j'aurais immédiatement oublié l'incident !... Je me serais même passé de ses excuses. J'ai eu du mal à trouver un autre artisan, mais je n'ai jamais regretté ma décision ! »

Ce qui est à retenir dans le témoignage de Mirabelle, c'est que le besoin d'empathie est prioritaire. Pour la plupart des gens, il est même plus important que la politesse ou

encore l'expression de la compétence. Son propos est validé à l'unisson par les téléconseillers expérimentés : « Quand le client a déversé sa plainte, qu'il soit de bonne ou mauvaise foi, vous ne pouvez rien lui dire d'autre que : "Je vous comprends." Une fois que vous avez prononcé ces trois mots, vous pouvez commencer à discuter. Avant, rien n'y fera, il ne se calmera pas ! »

Très simplement, en cas de désaccord, dire : « Je te comprends, mais... », « Je comprends ton opinion, mais... » Indique à l'autre que vous l'avez écouté, et que si votre point de vue s'oppose au sien, ce n'est pas par manque d'empathie ou incompréhension. Ce faisant, vous venez de couper court aux émotions négatives.

CONSEIL DE L'EXPERT

Le traitement de la réclamation en trois étapes :

- écouter jusqu'au bout, même si on a compris ce que veut l'autre, même si on est en désaccord complet et total. Le seul fait qu'il exprime, voire qu'il déverse, son mécontentement, représente le tiers du chemin ;
- accepter : « je vous (te) comprends ! » Accepter ne signifie pas « être d'accord », mais être en empathie. Vous pourrez être en désaccord complet, et néanmoins comprendre que l'autre ressente quelque chose ;
- traiter : donner son point de vue « comprenez aussi que... ». Puis approuver, refuser ou transiger.

Nadège a 16 ans. Pour la quatrième fois, elle revient à la charge pour obtenir son sésame pour dormir chez Marie-Hélène.

« J'en ai marre. Tout le monde y va et moi je reste à la maison comme une attardée ! »

Si vous êtes son parent, évitez de répondre : « Pas à un mois du bac ! »

Dites plutôt : « Je comprends que tu sois frustrée, mais comprends aussi qu'en ce moment je préfère que tu sois concentrée sur ton bac. »

Pas de quoi calmer Nadège, mais au moins le niveau sonore baissera d'un ton.

Allons faire un tour sur un plateau téléphonique dédié au SAV :

- Je suis allé au magasin, mon appareil n'est plus sous garantie depuis une semaine, et ils refusent de le prendre en charge !
- Effectivement, Monsieur, je vous comprends, c'est rageant quand c'est à une semaine près ! Malheureusement, effectivement, j'ai votre facture sous les yeux, le point de vue du magasin est fondé : il n'est vraiment pas possible de faire jouer la garantie.

Ce qui est instructif dans ce refus « empathique », c'est que le client, furieux au départ, a remercié la conseillère avant de raccrocher.

Pour finir, offrons-nous un petit détour par l'aéroport :

- Ça fait trois contrôles de suite ! Vous êtes complètement parano ! Cet aéroport, c'est une prison ! J'en ai ras le bol.
- Je comprends que ça vous paraisse absurde. Et c'est vrai que ça fait perdre beaucoup de temps ! Simple-ment, nous avons des raisons de le faire. Je peux juste

vous dire que c'est le dernier et que dans cinq minutes c'est fini !

■ N'argumentez pas n'importe quand ! Choisissez bien votre moment !

Le moment, le *timing*, les circonstances jouent un rôle majeur dans la décision de l'autre. Parfois, vous ne les maîtrisez pas... mais, souvent, c'est vous qui décidez du moment de la discussion.

Commençons par enfoncer une porte ouverte : si l'autre est de mauvaise humeur, les chances de voir votre demande aboutir s'amenuisent sérieusement. Certes, vous ne pouvez pas connaître sa météo personnelle à l'avance. Cependant, parfois, au moment de présenter votre requête vous pouvez glaner quelques informations : est-ce que l'OM a gagné ? Est-ce que sa fille a réussi son concours de piano ? Où encore est-ce qu'il a réservé ses vacances de neige ?

Au-delà du contexte personnel, le bon sens nous dicte quelques règles d'or. En réfléchissant deux minutes : en entreprise, vous vous doutez bien que vous optimisez vos chances le vendredi par rapport au lundi. Et à la maison, le samedi est préférable au dimanche.

Plus sérieusement, plusieurs études ont été menées sur les comportements de consommateurs, les plus approfondies par une chaîne d'hypermarchés et un constructeur automobile. Leur résultat valide les études d'imagerie cérébrale sur le fonctionnement des zones préfrontales et des hémisphères cérébraux.

Statistiquement, la tolérance aux arguments (c'est-à-dire vos chances de convaincre) est optimale entre 16 et 19 heures. À l'inverse, elle est minimale entre 8 et 11 heures. Pensez-y !

En d'autres termes, si vous voulez une augmentation, demandez là plutôt un vendredi à 16 heures qu'un lundi à 9 heures, et si vous voulez obtenir de vos parents un bon de sortie pour la nuit, tentez le coup samedi avant le dîner...

Notre résistance est moindre l'après-midi. Vous noterez que si vous vous rendez dans un centre commercial le matin, vous achèterez ce qu'il vous faut. Alors qu'en fin d'après-midi, votre panier va gonfler substantiellement. La carte bleue chauffe plus vite après 16 heures. Au passage, c'est à retenir pour les mois de disette : faire ses courses avant le déjeuner peut s'avérer un geste salvateur !

EXERCICE

Question de *timing*

Flashback ! Souvenez-vous des derniers cas où vous avez eu gain de cause, quel que soit le contexte : avec vos managers, parents, profs, enfants, collègues ou copains.

Quel jour était-on ? Quelle heure était-il ?

Peut-être ce petit exercice vous apportera-t-il des informations précieuses pour l'agenda de vos demandes à venir...

ET POURQUOI CHANGER ?

Nous avons tous dans notre entourage des personnalités fortes, ou des débatteurs énergiques, qui vous clouent d'une phrase habile et bien envoyée !

Nous enrageons, car nous restons là, cloués, sans réponse ! Alors que nous avons raison ! Et que c'est après que la bonne repartie nous vient : « J'aurais dû lui dire... ! »

Désormais, il est hors de question de subir le conflit. D'ailleurs, qui a dit que la discussion est supposée être un combat avec un vainqueur et un vaincu ? Une devise de compétiteurs, du style « que le meilleur gagne » ne devrait pas trouver sa place ici, pas plus d'ailleurs que son opposé « l'essentiel est de participer ». Oui ! On peut rallier les autres à son point de vue sans affrontement, et même en douceur.

T'es nul.

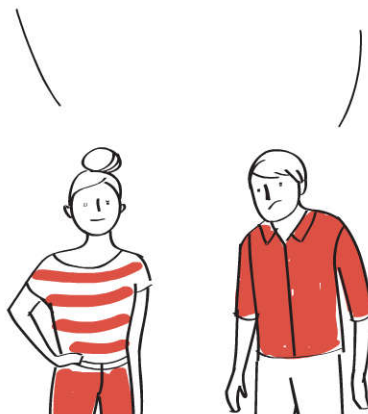
Ben non, je suis pas nul.

Si, t'es nul.

Pourquoi tu dis ça ?

Parce que t'es nul.

Bon, d'accord.



Les formulations présentées dans ce chapitre nous en donnent les moyens, particulièrement contre les objections infondées. Reste à transformer ces théories sur papier en réflexes en situation.

ESSAYEZ QUAND MÊME

■ Six pistes pour donner de l'air au dialogue

Et vous n'êtes pas obligé de les emprunter une par une. Soyez gourmand, pratiquez les six simultanément !

- Une objection doit être étayée ! Demandez toujours « pourquoi ? En quoi ? C'est-à-dire ? » C'est le préalable à toute réponse.
- Ne vous laissez jamais opposer un « toujours, jamais, à chaque fois ». La généralisation tue la relation. En revanche, la critique est souvent fondée : allez chercher sur quoi. Quel est l'événement, ou la répétition d'événements qui a amené votre partenaire à généraliser.
- Ceux qui sont contre votre proposition doivent être en faveur d'une autre. Condamnez-les à être positifs ! Quand ils critiquent, demandez toujours ce qu'ils proposent à la place.
- Quand le projet de l'autre ne nous convainc pas, nous disposons de trois questions concrètes, qui vont implacablement confronter sa proposition à sa faisabilité : *Combien* (les moyens humains et financiers) ? *Quand* (combien de temps, à quel moment) ? *Comment* (selon quelles modalités, avec quelle organisation) ?

- Affirmons notre empathie. « Je te/vous comprends » prouve déjà qu'on a écouté et intégré ce qu'a dit l'autre. Quel que soit l'argument qu'on avance après, il ne renie pas l'affirmation de votre interlocuteur.
- Démontrer notre intérêt pour l'autre. Regardez ce tout petit exemple issu du traitement de la réclamation, ce petit détail que nous avons lu cent fois, la phrase : « Après étude de votre dossier... » Elle véhicule l'idée de *vite fait, bâclé, en passant*. À l'inverse, la phrase : « Nous avons étudié votre dossier soigneusement » démontre un réel intérêt pour l'autre. C'est juste un détail en apparence... en apparence seulement !

Car, quelle que soit l'issue de sa réclamation, montrer au client qu'on le considère est primordial à ses yeux.

Ce même principe s'applique vis-à-vis de la requête d'un enfant, la phrase : « J'ai bien réfléchi à ce que tu m'as dit et demandé » montre un vrai intérêt, donne du poids à la réponse à venir, voire la rend incontestable. Qu'elle soit positive ou négative, votre décision paraît pesée et réfléchie.

■ La question ouverte, créatrice de solutions

Questionner l'autre avec des questions ouvertes est un moyen aussi indirect qu'efficace de s'affirmer ! Quand l'autre se crispe sur ses positions, le questionner est plus productif que le contrer, et en même temps plus élégant pour mettre en cause son point de vue, son idée, son opinion. Dans les moments sensibles, pensez à interroger l'autre plutôt que d'affirmer. Les six questions ci-dessous constituent une armature solide pour faire émerger les solutions :

- « Que penserais-tu de... ? »
- « Qu'entendez-vous par là ? »
- « Qu'avons-nous à perdre ? »
- « Qu'est-ce qu'on risque à ne pas le faire ? »
- « En quoi est-ce une bonne idée ? »
- « Dans ce cas, comment verrais-tu... ? »

La question ouverte crée cette combinaison magique entre challenge et dialogue, exigence et ouverture, clarification et tolérance.



L'univers professionnel semble un meilleur terrain de jeu pour expérimenter les méthodes de traitement de l'objection et de la réclamation. *A priori*, vous y êtes moins investi affectivement et les bonnes répliques vous y viendront plus facilement.

En revanche, les méthodes de questionnement favorisent le dialogue et vous serez normalement d'un plus grand apport au sein de la famille.

QUE RETENIR DE TOUT CELA ?

- « Quand on parle on n'apprend rien », disait l'auteur. Ceux qui obtiennent ce qu'ils veulent ont un trait commun : consciemment ou non, ils font du « marketing ». Ils questionnent, ils écoutent, ils comprennent. C'est comme ça qu'ils ont appris « sur quel bouton appuyer ».
- Quand on parle, on n'apprend rien, mais on risque gros. Chacun de nos arguments peut être potentiellement contré. Laissez donc l'autre se justifier de son objection, proposer quand il s'oppose, trouver les solutions à ses problèmes, déverser son trop plein d'émotion quand il réclame. Dans tous les cas, qu'il s'exprime et qu'il s'explique ! Vous avez tout à y gagner.
- Moralité : pour arriver à vos fins, faire parler est aussi important que parler.

CHAPITRE 4

ET SI JE M’AFFIRMAIS ?

Une fois lu ce chapitre, vous aurez situé les freins à l’affirmation de votre personnalité, réels ou potentiels. Et vous saurez les contourner pour apporter toute leur force à vos arguments.

Enfin, et surtout, vous trouverez ici de vraies clés pour enfin oser ! Oser formuler vos demandes et vos refus avec confiance et diplomatie.

Savoir convaincre est avant tout une affaire de personnalité, de charisme, de confiance en soi. La rhétorique vient après.

Seulement voilà, la personnalité et le charisme, ça ne s'apprend pas dans un livre... ni ailleurs d'ailleurs. On en a, ou pas !

La bonne nouvelle, c'est que la confiance en soi, elle, se construit. Surtout que nous sommes ici dans le domaine de la communication, pas du développement personnel. Quand on argumente, il faut montrer de la confiance en soi, pas forcément en avoir.

Certes, les trois techniques que nous allons découvrir ici sont des méthodes de connaissance de soi. Simplement, nous allons à peine entrevoir leurs secrets, juste assez pour qu'elles nous aident à soutenir nos arguments.

La première est une composante de L'Élément Humain[®], de Will Schutz : les trois peurs sociales : peur d'être ignoré, rejeté, humilié. Nous verrons comment elles se manifestent en nous et comment *dealer* avec elles pour qu'elles n'entravent pas nos communications.

Puis, vous serez invité à vous situer entre les quatre dimensions de l'affirmation de soi, grâce à un autotest situé à la fin du chapitre. Nous verrons comment elles nous amènent à ne pas oser... ou au contraire nous imposer aux autres, et comment faire pour atteindre ce juste équilibre du « égal à égal ».

Enfin, la méthode de la Communication Non Violente, chère à Marshall Rosenberg, nous outillera efficacement pour exprimer nos demandes à notre entourage avec élégance et autorité.

LES CLÉS POUR CHANGER

■ Les trois peurs de M. Schutz : être ignoré, humilié, rejeté

Dans son modèle de l'Élément Humain®, le docteur en psychologie américain Will Schutz s'est notamment intéressé à nos peurs. Il en détermine trois :

- La peur d'être ignoré : qu'on ne me voit pas, que je passe inaperçu, que je n'ai pas de place et pas de valeur. Elle engendre le besoin de se sentir important aux yeux de l'autre (que nous appellerons ici besoin d'*importance*).

Mon cauchemar, c'est de me prendre un vent : par exemple, je suis dans une assemblée de mon assoc' et personne me reconnaît !

Pourquoi ? T'es une star mondiale et je le sais pas ?



- La peur d'être humilié : que je passe pour un nul, un incompetent, que je sois incapable de faire face. Elle engendre le besoin de se sentir compétent vis-à-vis de l'autre (que nous appellerons besoin de *compétence*).

Je vais te dire ce que je
ne veux jamais entendre :
« Vous n'y connaissez rien,
ignorante ! »

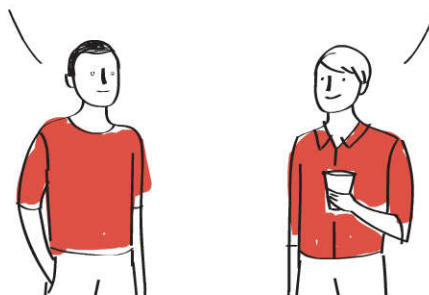
Ben quoi, c'est pas
grave, t'es pas
Wikipédia.



- La peur d'être rejeté : qu'on ne veuille pas de moi, qu'on ne m'aime pas, que je ne sois pas digne d'être aimé. Elle engendre le besoin de se sentir aimé, apprécié (que nous appellerons ici le besoin d'*amabilité* ou de *sympathie*), en anglais *to be likable*.

Ce qui me fiche les
jetons, c'est qu'on me
dise : « On t'aime pas,
casse-toi ! »

En même temps, on
peut pas plaire à
tout le monde !



■ Nos trois besoins sociaux : importance, compétence, amabilité

Regardons d'abord comment se manifeste le besoin d'*importance* : Emma Deglace est représentante en bonneterie à Châteauroux. Observons ses choix de consommatrice : pourquoi préfère-t-elle dîner au Bœuf couronné plutôt qu'à toute autre table ?

Certes, l'assiette y est de qualité, mais d'abord et avant tout, on la reconnaît, on l'appelle par son nom. Elle a la sensation d'y recevoir un accueil particulier, mais, surtout, elle a l'impression qu'il est différent, réservé à elle seule. Le besoin d'importance se marie avec l'adjectif « unique ». La même logique s'applique à ses choix vestimentaires. Ils sont originaux, pas forcément décalés. Elle peut s'habiller très classique, l'important étant que personne d'autre ne porte les mêmes vêtements qu'elle. Elle sera sensible à l'argument commercial : « Je n'en ai qu'un, j'ai eu du mal à le trouver, je vous l'ai mis de côté... je n'ai pas d'autres clientes comme vous ! » Le besoin d'*importance* se traduit par un besoin de rareté.

S'opposer à elle ne pose aucun problème, moyennant une condition : considérer son point de vue, voire le valoriser avant de le contrer. Pour la convaincre, il suffit de proposer une solution sensée dont elle est partie prenante... ou encore mieux, au centre !

Bertrando Pagess obéit à son besoin de *compétence*. Son restaurant préféré, il l'a choisi parce qu'il est bon. Le cuisinier connaît son métier. À table, dans les discussions, Bertrando distingue deux types de sujets, ceux qu'il maîtrise et les autres. Sur les premiers, il est intraitable. Ses points de

vue sont construits sur sa connaissance de la question. En revanche, autant il est péremptoire face aux « ignorants » (ou estimés tels), autant – s’il est flexible – il écouterait les personnes jugées compétentes.

Maintenant, regardons vivre le besoin d’*amabilité*, incarné par Pascale Leclèche. Pascale a une posture d’ouverture. Pour elle, l’harmonie prime. De temps en temps, elle se rend dans ce resto qu’elle goûte modérément, mais le maître d’hôtel est un ami et elle ne lui avouera jamais que le saumon est médiocre.

En boutique, elle peut acheter un produit qui ne lui plaît pas trop, mais « la vendeuse s’est donnée du mal, alors il faut bien que je lui prenne quelque chose ! » À la maison, elle céderait parfois sur des points importants pour « éviter la guerre ».

Si elle sait dire « non », ce sera avec tact et diplomatie. Souvenons-nous que sa hantise est d’être rejetée.

Elle sera convaincue par la solution la plus harmonieuse, ou au pire la moins conflictuelle.

EXERCICE

Quel est votre besoin relationnel ?

Dans lequel des trois scénarios vous reconnaissez-vous le plus ?

Si vous avez la peur d’être *ignoré*, vous avez besoin de vous sentir important : vous voulez exister dans la relation, être reconnu. Vous cherchez le contact, ou plutôt les contacts. Dans votre communication, la priorité est de vous affirmer.

.../...

Votre point de vue doit être entendu. S'il le faut, il sera décalé, voire iconoclaste. « Entendu » ne signifie pas « approuvé ». Bien sûr, « convaincre » est synonyme de reconnaissance : si les autres vous approuvent, vous en serez satisfait, mais là n'est pas l'essentiel. Vous cherchez la visibilité, pas nécessairement la compétence ou la sympathie.

Vous avez peur d'être *humilié* ? Vous avez besoin de vous sentir compétent. En effet, votre hantise est d'être pris en flagrant délit d'incapacité à faire face, de ne pas savoir ou savoir faire. Ce besoin de contrôler la situation s'exprime par une argumentation validée par des connaissances ou un vécu. Vous parlez quand vous savez et vous tenez à l'écart des thèses aventureuses ou fantaisistes. Ainsi, vous évoluez en terrain connu et maîtrisé. Vous aurez donc souvent raison. Et même dans le cas contraire, serez reconnu comme personne compétente dans le domaine. Qu'on ne vous estime pas important ou sympathique ne vous dérange pas vraiment.

Si votre peur est d'être *rejeté*, vous avez besoin de vous sentir apprécié. Le but ? Ne pas risquer d'être écarté, ne pas entendre : « On ne veut plus de toi. » La crainte du rejet s'exprime par une argumentation consensuelle. Vous cherchez à convaincre sans risque de rupture, à amener les autres vers votre point de vue, pas à dominer. Vous préférerez le retrait à l'affrontement, quitte à faire ce que vous croyez que les autres attendent de vous. Cette peur du rejet risque de nuire à votre capacité à dire « non ». Votre souhait le plus cher est d'être sympathique aux yeux des autres, pas forcément important et compétent.

À l'issue de cet exercice, peut-être avez-vous situé votre crainte et le besoin social qu'elle engendre. Pour le relativiser, voici trois questions (pas si) naïves. Ne répondez qu'à celle qui vous concerne :

- si vous avez un besoin d'*importance* : a-t-on besoin des autres pour exister ?
- Si vous avez un besoin de *compétence* : est-ce qu'avoir raison, ça rend plus heureux ?
- Si vous avez un besoin d'*amabilité* : est-ce que si on est sympathique on sera plus aimé ?

■ Petit détour par la PNL

Science humaine à la fois très connue et mal connue : la Programmation Neuro-Linguistique a, entre autres, pour objet de déterminer des métaprogrammes. Comment les définir ? Métaphoriquement, disons que ce sont de petits logiciels installés en nous qui influent sur nos comportements. Ils sont plus d'une vingtaine, aussi nous n'en nommerons qu'un, celui qui impacte notre confiance en nos arguments : le métaprogramme référence interne/référence externe.

Pour vous situer sur cet axe, répondez juste à la question : « Comment je sais que j'ai fait du bon travail ? »

Si la réponse est : « Parce que je le sens, je le sais, je le vois », alors vous êtes en *référence interne*.

Si la réponse est : « Parce qu'on me le dit », vous êtes en référence externe.

Dans le premier cas, vous serez probablement peu influençable et aurez confiance en vos arguments. *A contrario*, vous

affrontez le risque d'être qualifié de têtu, voire obtus. Vous pouvez marquer un excès de confiance : vous gagnerez à consulter des personnes de confiance quant à la solidité de vos arguments, avant de les avancer en rase campagne.

Au contraire, si vous êtes en référence externe, le niveau d'estime accordé à vos plaidoiries est proportionnel à la qualité de l'accueil de votre entourage. Vos arguments valent par le regard des autres. D'un côté, c'est très sain, car c'est bien eux qui sont visés par notre communication ! Mais le prix à payer est élevé : nous rendons autrui juge de la qualité de nos arguments, et par extension de notre confiance en nous sur le sujet.

En cas d'accueil négatif, plutôt que d'insister, changer d'angle ou d'exemple, nous risquons tout simplement de *lâcher l'affaire*, renoncer à un argument pertinent sous le seul prétexte qu'une ou quelques personnes l'ont réfuté.

■ L'assertivité ou l'art de l'affirmation de soi

Ne cherchez pas le mot « assertivité » dans un dictionnaire, il est la traduction sauvage et néanmoins autorisée de l'anglais *assertiveness*. Pourquoi ce barbarisme ? Tout simplement parce que nous peinons à lui trouver un équivalent en français. Faute de mieux, nous utiliserons le terme *assertivité* ou *affirmation de soi*.

L'assertivité distingue quatre positions de vie, matérialisées par les signes « + » et « - ». Le premier signe situe mon opinion de moi (+ = bonne opinion de moi ; - = faible opinion de moi), le deuxième signe évoque ma vision de l'autre (+ = haute opinion de l'autre ; - = basse opinion de l'autre).

En résultent les quatre positions de vie ci-dessous et, pour chacune, l’attitude qui en témoigne :

++ Assertivité (affirmation de soi)	+ - Agression/Manipulation
La posture idéale : j’ai confiance en moi et en mes positions, je respecte l’autre et les siennes, la discussion sera saine.	J’essaye de prendre le dessus dans l’échange, soit en impressionnant l’autre, soit en le faisant douter de lui-même.
- + Soumission/Fuite	- - Dépression
Je me considère comme inférieur. Je dois donc me soumettre au point de vue de l’autre ou trouver les moyens d’éviter la discussion.	Posture heureusement occasionnelle, voire absente de nos vies : faible opinion de soi... et de l’autre (« à quoi bon, je ne vaudrais pas grand-chose et ils n’en valent pas le coup »).

Cela va sans dire, entre ces quatre *positions*, l’attitude la plus productive en communication est l’assertivité. Avant d’explorer plus avant le modèle, notons bien deux prérequis à sa lecture :



BON À SAVOIR

Certes, nous développons des préférences entre ces *positions*. Néanmoins :

- ✓ elles peuvent évoluer tout au long de notre vie ;
- ✓ nos rapports diffèrent d'un interlocuteur à l'autre. Ils varient selon le rapport de force engagé avec chacun. Certaines personnes peuvent nous impressionner, d'autres pas du tout. Et cela n'a rien à voir avec l'âge ou la position hiérarchique. Des tout-petits peuvent prendre l'ascendant sur leurs parents, lesquels sauront imposer leur point de vue à leur patron.

À l'extrême, nous connaissons tous des personnes tyranniques au travail (+ -), qui sont complètement soumises au conjoint ou leurs enfants (- +), ou l'inverse.

Mettons un peu de vie dans ces théories à travers deux histoires.

Margaux à 12 ans. Nous sommes dimanche soir et, pour la troisième fois depuis vendredi, Charlène, sa maman, lui demande de ranger sa chambre. La réponse de Margaux est sans appel : « Non ! Je ne veux pas ranger ma chambre. »

Voici cinq exemples de réactions possibles pour Charlène :

- *Soumission* : « Tu promets de le faire plus tard ? »
- *Fuite* : « On en reparlera, mais tu es consciente qu'il faudra que tu le fasses ! »

- *Agression* : « Tu te moques de moi ! Et tu imagines que c’est moi qui vais la ranger, c’est ça ! Pas de rangement, pas d’argent de poche. »
- *Manipulation* : « Entendre ça après tout ce que j’ai fait pour toi ! tu me fais de la peine ! »
- *Assertivité* : « C’est vrai que c’est pas très drôle, simplement je te demande de le faire quand même parce que cette semaine on n’aura pas le temps. Et après, je te laisse tranquille, tu fais ce que tu veux. »

Deuxième histoire. Fatiha est manager sur un plateau téléphonique. Un jour, sa patronne lui annonce une décision qui ne va pas plaire à son équipe : « Il y a trop d’appels après 13h30. Il faut que vous ayez tous fini de déjeuner à cette heure-là ! »

Voici cinq réactions possibles de Fatiha :

- *Soumission (-+)* : « D’accord, mais c’est dommage, il y a moins de queue après 13 heures. »
- *Fuite (-+)* : « Ce serait mieux si on pouvait leur en parler lundi, puisque vous serez présente à la réunion. »
- *Agression (+-)* : « De là où vous êtes, c’est facile de décider ça ! Je vous invite à venir chez nous entre 12 et 14 heures et là, vous verrez comment ça se passe ! »
- *Manipulation (+-)* : « Je ne suis pas sûre que bousculer les gens soit productif. Il ne faudra pas s’étonner si une décision comme ça est mal vécue ! Vous savez, ils ne sont pas maniables dans l’équipe. »
- *Assertivité (++)* : « Je comprends, mais la question se pose de l’organisation du déjeuner. Je vous propose de vous

présenter demain une proposition pour concilier efficacité et confort. »

Pour Charlène, comme pour Fatiha, toutes ces réponses sont possibles. Néanmoins, seule la position assertive est garantie sans guerre ni frustration à venir. Elle fonctionnera, ou pas, mais ne fabriquera aucune émotion négative.

■ Les remèdes anti-dominant

Si vous versez dans le + -, c'est-à-dire *Agression* ou *Manipulation*, que faire pour adoucir votre posture *Agression* ? Une fois de plus, le questionnement s'avère un remède efficace.

Si l'on remplace : « On a qu'à faire... ! » par « Si on faisait ? », ou encore « Je pense que » par « Que pensez-vous de... » on transforme son point de vue en question, ce qui permet d'abord de le présenter sans l'imposer. Ensuite, en interrogeant l'autre, on gagne sur les deux tableaux :

- soit il est d'accord, et il se retrouve coauteur de la décision, à notre bénéfice plein et entier ;
- soit son désaccord et ses objections émergent immédiatement. Et il en va de l'argumentation comme de la médecine : plus le problème est traité tôt, plus on évite les complications.

Toute l'astuce de la question est que votre partenaire donne son opinion au lieu de réagir à la vôtre : il y aura discussion, mais pas forcément combat.

Une variante possible est l'interrogative : « Ne penses-tu pas que ? » C'est une manière classieuse et démocratique de dire : « Je pense que... »

■ Les remèdes anti-dominés

À l’inverse, si vous penchez dans le sens *dominé* (les $-+$), ce serait peine perdue de vous demander de devenir mordants et hargneux, on ne se refait pas !

Alors, pratiquons la ruse et rendons la parole à l’adversaire.

Prenons Nicolas, dont le caractère est plutôt anguleux. Il vous dit, bille en tête : « C’est débile ce que tu fais ! »

Évitez le combat, questionnez : « D’accord, à ma place, qu’est-ce que tu ferais ? »

Ce faisant, vous avez placé votre opposant face à un choix : soit il propose, soit il fuit.

S’il propose : « À ta place, je ferais... » Vous avez renversé la situation : la discussion porte désormais sur lui, sur ses propos, plus sur les vôtres ! De votre procès, on est passé au sien.

Si, au contraire, il botte en touche avec un : « Je ne suis pas à ta place ! », alors vous pouvez le mettre face à ses contradictions. Il a critiqué, mais pas proposé. Gentiment, vous n’aurez plus qu’à glisser un : « Oui, mais moi, j’y suis ! », ou encore un « Si tu n’as rien à proposer, c’est peut-être que la situation n’est pas si simple ! »

Ce principe de la question miroir se décline aisément dans d’autres contextes.

Prenons cette collègue qui passe une bonne partie de son temps à critiquer les autres, forcez l’empathie : « Tu penserais quoi à sa place ? », « À sa place, avec les moyens à sa disposition, dans la même urgence, tu aurais fait quoi ? »

Plus généralement, face à des censeurs au jugement péremptoire, la question miroir a une chance de produire un effet. Elle les renvoie à leur réalité : « Si ça t'arrivait ? », « Si c'était toi ? », « Dans ce cas-là, tu fais quoi ? »

Montons en gamme dans les caractères agressifs, la réalité nous y contraint !

Voici la méthode *soviétique*, dite du *boomerang* : les vrais *agressifs* ont une tolérance à la critique des plus réduites. Toute mise en cause de leur personne est perçue comme une attaque. Et le vrai agressif n'envisage même pas de se défendre. Donc il contre-attaque. Il renvoie la balle en fond de court, deux fois plus fort. Le *boomerang* se traduit par toutes les versions possibles du : « Et toi tu t'es vu ? »

Faisons un tour à la maison pour une discussion entre parents :

- Je trouve que tu ne t'occupes pas assez des leçons des enfants.
- C'est toi qui oses dire ça !!! Je rêve !! Tu manques pas d'air : tu as oublié la fois où tu les as laissé jouer seuls dans la chambre pendant deux heures !

Ou encore :

- Il faudrait que tu lâches un peu sur la boisson.
- J'y crois pas ! C'est le gars qui était complètement bourré le 1^{er} de l'an qui me dit ça !

Voici le même principe décliné dans le travail :

- Le compte rendu était truffé d'erreurs. Nous avons dû le corriger de A à Z.

Ça frappe fort !

Que faire ? Que dire ? Honnêtement, avec les vrais agressifs, la marge est étroite. L’*agressif* est à l’aise dans le conflit, alors que vous, non, et s’il a un minimum de mémoire et un maximum d’aveuglement sur lui-même, il vous ressortira toutes vos erreurs passées le moment venu.

Vous disposez toutefois d’un volant de répliques. La première consiste à isoler le problème et à répondre au : « Vu les fautes de frappe que vous faites dans vos mails, vous ne me semblez pas très bien placé pour émettre ce genre de remarques ! » par un « Le jour où je commettrai une erreur, je vous invite à me la signaler. D’ailleurs, je ne doute pas que ça viendra. Dans l’immédiat, concernant ma remarque, quelle est votre réponse ? »

Autre réplique, lui démontrer l’absence de dialogue.

Vous : « Je n’ai pas apprécié que vous partiez au milieu de la réunion hier en pleine discussion, sans excuses. »

Lui : « ça n’est pas à vous de me faire ce genre de remarques ! »

Vous « Donc, si je comprends bien, ce que vous proposez, c’est que vous faites ce que vous voulez et nous, on se tait, c’est ça ? »

La troisième réplique est une variation sur le même thème. L’astuce est cette fois de lui demander sa solution face à son propre comportement.

Vous : « Si vous ne voulez pas que la critique vienne de moi, vous l’acceptez de qui ? » et s’il ne répond pas, reprenez la main : « Parce que, peu importe qui vous le dit, vous avez réellement quitté la réunion hier sans vous excuser ! »

Plus généralement, gardez en tête la phrase : « Je vois que tu n'apprécies pas ce que je dis, alors quand tu commets une erreur, peux-tu m'indiquer la procédure à suivre pour te la notifier ? »

EXERCICE

L'autorité, loin de mes proches ?

L'assertivité est une histoire d'interaction. La position de l'autre conditionne la nôtre. Deux enfants de parents identiques ne répondent pas à l'autorité de la même manière, et ce dès le plus jeune âge.

Étudier vos proches sous l'angle de l'assertivité ? Comment sont-ils positionnés ?

Posez-vous la question : comment je situe mon conjoint, mes enfants, parents, collègues, manager ?

Une fois le bilan effectué :

- est-ce qu'ils m'impressionnent quand ils sont dans l'agressivité ?
- est-ce que je me fais avoir quand ils sont dans la manipulation ?
- est-ce que je favorise leur expression si eux sont dans la soumission ou la fuite ?

Quand vous les connaissez, les autres deviennent prévisibles. Alors, préparez-vous à ne plus jamais vous en vouloir : « J'aurais dû lui dire ça ! » « Pourtant j'avais raison ! » Préparez simplement les arguments adaptés.

■ Comment faire pour demander ?

Si vous avez une tendance *Fuite/Soumission*, que vous avez du mal à formuler vos demandes, ceci vous concerne au plus haut point.

Abordons la Communication Non Violente, ou CNV. (Il est dommage qu’une méthode aussi pertinente porte un nom aussi simplet ! Mais comme dit l’adage : « Peu importe le flacon... »).

La CNV vous propose un discours assertif en quatre mouvements qui emprunte le chemin étroit entre les postures – + et + –, en se glissant entre tous les pièges que sont exigence, menace, culpabilité et manipulation.



BON À SAVOIR : LES QUATRE MOUVEMENTS DE LA CNV

Observation. Décrire la situation en termes d’observation partageable ; quel événement déclenche l’envie de s’exprimer ? « Quand vous faites... »

Sentiment. Exprimer les sentiments vécus dans cette situation ; quelles émotions sont éveillées en chacun ? « Je sens, je ressens »

Besoin. Clarifier le(s) besoin(s), quels besoins personnels engendrent ces émotions ? « J’ai besoin de... »

Demande. Formuler une demande respectant les critères suivants : dans l’instant présent, réaliste, réalisable, négociable, précise et formulée positivement. Que voudrait-il que l’autre fasse maintenant ? : « J’aimerais que... »

Daniel n'en peut plus que Marie laisse traîner ses affaires dans le salon. Profitons à nouveau de la méthode de l'*avant/après*.

Voici sa plainte *sans CNV* : « J'en ai assez que tu laisses toujours traîner tes affaires. Je ne veux plus jamais que tu le fasses ! » Probabilité de réussite ? Elle est faible et totalement dépendante à l'ascendant que Marie exerce sur Daniel (ou non) !

Comparons avec la version utilisant la CNV : « Quand tu laisses tes affaires traîner plusieurs jours dans le salon, je me sens découragé. J'ai besoin d'ordre autour de moi pour me sentir bien. Est-ce que tu veux bien désormais ranger tes chaussures et ton manteau dans l'entrée ? »

Alexandre en a assez qu'Éric oublie d'enregistrer ses fichiers dans le réseau de l'entreprise :

« Quand tu laisses tes fichiers sur ton disque dur, ça entraîne pour moi une perte de temps importante à te les demander à chaque fois ! J'ai besoin d'en disposer pour travailler sur les clients communs. J'aimerais que tu les enregistres directement sur le réseau. Tu peux le faire ? Pour toi, ça ne change rien, tu en disposeras aussi facilement que maintenant. »

Dans l'assoc' de musique, c'est toujours Lionel qui se « tape » le planning des professeurs. Il a besoin de l'aide de Catherine :

« Quand j'ai fini ma journée, qu'il est 22 heures, et que je me rends compte qu'il me reste tout le planning à faire, je me sens vraiment abandonné. J'ai besoin d'aide pour me sentir moins seul et éviter de m'épuiser complètement. Est-ce que tu pourrais le faire au moins la première semaine de chaque mois ? Pour moi, un quart du travail en moins, ce serait déjà un grand soulagement ! »

Mélanie a du mal avec les bulletins scolaires de Margot :

« Quand je vois tes bulletins scolaires, ça me fait un coup ! Je m’inquiète sérieusement pour ta vie professionnelle à venir. Pour ma sérénité, j’ai besoin de savoir que tu auras le choix de ton avenir. Est-ce que tu veux bien, soit travailler une demi-heure de plus tous les soirs, soit les samedis matin de 10 heures à midi et demie ? »

Ces scènes de vie ont un point en commun : la demande n’est jamais agressive. L’autre ne peut pas (se) dire que « vous faites ça pour l’embêter », que « ça n’a pas de sens », ou « que vous en faites trop », puisque votre demande repose sur votre réalité votre perception, votre besoin. Il peut la refuser, certes, mais en connaissance de cause... et de conséquences.

EXERCICE

Une fois qu’on est dedans, elle est bonne !

Demandez-vous quelle est la demande que vous n’avez jamais formulée à un collègue, même mineure (fermer la porte en sortant, me mettre en copie de mails, baisser le volume...) ?

Allez le voir et formulez votre demande dans ces termes :
« J’ai besoin de... est-ce que tu peux... ? »

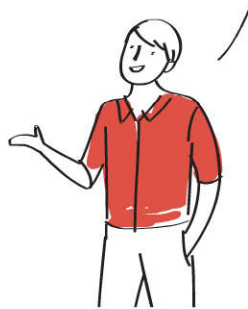
ET POURQUOI CHANGER ?

Parce que, quand vous connaissez les besoins primaires de votre interlocuteur (importance, compétence ou amabilité), vous argumenterez en respectant des principes vitaux pour elle ou lui. Par là même vous éviterez bien des refus qui vous semblaient inexplicables jusqu'alors !

Pourquoi changer ? Parce que la position « d'égal à égal » est de loin la plus confortable et celle qui vous préserve le mieux des conséquences négatives.

Si vous êtes plutôt dominant : votre posture génère régulièrement de l'hostilité, laquelle est un frein sourd ou affirmé à vos visées. Pire, il arrive que cette antipathie explose au grand jour. Même quand nous sommes en position de force, nous gagnons toujours à convaincre plutôt qu'à vaincre.

*Je propose que tout le monde
se range à mon opinion
à l'unanimité et dans un
enthousiasme total et absolu !*



Si vous êtes plutôt *dominé* (- +), vous avez la croyance que les autres vous apprécient plus grâce à votre bonne volonté (votre gentillesse). Or, c'est là pure illusion ! En lançant un

regard circulaire autour de vous, vous noterez que celui qui dit « non » est aussi (plus ?) apprécié que celui qui dit « oui » (une maman disait que ses enfants préférés étaient les plus difficiles).

J’ai décidé de m’affirmer.

Super ! enfin !

*Oui, mais après j’ai
changé d’avis.*

Oooohh. Pourquoi ???

*Parce que je suis
pas d’accord.*



Sans devenir un chevalier du refus, acquérir l’accès au « non » vous ouvre une porte menant du confort au bien-être. En effet, celui qui sait dire « non » a une vie nettement plus agréable que celui qui acquiesce à tout.

Bénéfice secondaire, l’accès au « non » apporte plus de respect des autres, et absolument aucun déficit d’affection.

Cela implique juste de répondre à la question : « Qu’a-t-on à perdre à dire non ? » Une fois qu’on est convaincu de la réponse : « Rien du tout ! », arriver à ses fins devient nettement plus aisé.

Non, c'est non.

J'adore quand
tu me dis non.



Enfin, pourquoi changer ? Parce que la CNV vous permet d'oser la demande sans risquer l'hostilité !



NOUS SOMMES UNIQUES !

Depuis le début de cet ouvrage, nous avons exploré plusieurs grilles différentes pour expliquer nos comportements : Prédом (les questions clés), les *drivers* (scénarios de vie), les trois besoins sociaux de Schutz, les métaprogrammes et enfin l'assertivité.

Vos résultats sont convergents... ou au contraire contradictoires. À cela rien d'anormal : ces différentes grilles n'agissent pas au même niveau de notre comportement. Du plus profond au plus visible, nous trouvons les peurs, puis les *drivers*, l'assertivité, les métaprogrammes, et enfin les questions clés (chapitre 1). En chacun de nous, ces logiques se superposent, s'entrelacent et se mélangent... ce qui produit des êtres complexes et uniques : nous !

Comme le souligne la neuropsychologue moldave Veronica Beduscu : « S'il existait une seule grille qui suffisait à nous décrire, nous serions des êtres primaires. »

ESSAYEZ QUAND MÊME

■ Utilisez la CNV pour formuler vos demandes

Certes, il n’existe pas de formule magique pour convaincre ! Néanmoins, on peut se demander pourquoi la CNV fonctionne si bien ?

- Tout d’abord, elle décrit : « Quand tu fais... »
- Ensuite, elle n’accuse pas « je ressens » ne veut pas dire « tu provoques en moi » : Le pronom « je » précède toute expression de sentiments. L’astuce est que « vous, tu » sont absents. Ainsi, l’autre n’est pas mis en cause. Qui plus est, à titre personnel, évoquer nos sentiments nous renseigne sur nos besoins !
- La phase suivante (l’émission de l’objectif) s’exprime aussi avec « je » : « J’ai besoin... », On n’assigne rien à l’autre, on parle de soi !
- Enfin, la demande s’adressant à autrui est formulée en question et non en injonction : « peux-tu... ? » Elle laisse l’autre maître de ses actions... mais il ne peut plus en ignorer les conséquences pour nous.

Et, enfin, la demande porte exclusivement sur des aspects pratiques et observables.

■ Utilisez les trois besoins sociaux pour préserver votre interlocuteur

Pour convaincre face à la peur d'être *ignoré* et au besoin d'*importance* : inclure la personne dans les processus de décision. L'idéal est que la discussion passe par elle. L'hostilité est acceptée, l'indifférence, non : répondez toujours à ses communications.

La phrase clé : « Votre point de vue m'intéresse. »

Pour convaincre face à la peur d'être *humilié* et au besoin de *compétence* : si possible, le laisser mener la discussion. Mais, ne pas hésiter à lui faire face, à affirmer notre thèse, démontrer qu'on est crédible. Pour le convaincre, il faut savoir de quoi on parle ! *A priori*, il lâchera difficilement. Sa préoccupation est de démontrer son savoir-faire. Pour être écouté de lui, le moyen est d'être reconnu comme un interlocuteur capable, pas d'être apprécié.

La phrase clé : « Votre position est crédible. »

Pour convaincre face à la peur d'être *rejeté* et au besoin d'*amabilité* : commencez déjà par créer un climat favorable. Montrez que sa personne n'est pas en cause, que l'issue de la discussion ne le mettra pas en danger de rejet du groupe ou de la famille. Contrairement aux peurs d'être ignoré ou humilié, le risque est qu'il ne défende pas suffisamment son opinion. Ce risque est réel s'il ressent une hostilité, sourde ou déclarée. Plus tard, il pourrait s'en vouloir, voire vous en vouloir, de ne pas avoir pu dire ce qu'il avait à dire !

La phrase clé : « D'accord ou pas, j'ai plaisir à être avec vous »

■ Affirmez-vous, mais avec assertivité !

L’assertivité n’est pas le consensus mou ! On peut se disputer avec ardeur, voire hausser le ton, voire se disputer tout en restant pleinement assertif, si l’on remet en cause ce que l’autre dit (ses propos) et non ce qu’il est (sa personne).

Parmi une multitude, voici cinq phrases typiquement assertives, à utiliser sans modération :

- Commençons par un échappé du chapitre précédent, qui est décidément une formule magique, l’expression « Je comprends » (qui, répétons-le, ne signifie pas « je suis d’accord », juste qu’on accueille le point de vue de l’autre avec empathie).
- « Vous voulez bien développer ? » : en l’invitant à justifier son point de vue, on va tester sa compétence sur le sujet..
- « Avez-vous intégré dans votre raisonnement... ? » : on fait émerger un point de vue contradictoire en toute élégance.
- « Je vais te dire ce qui me manque dans ton point de vue » : ici le « me » est très important. Il souligne qu’il s’agit de mon opinion. Enlevez le « me » de la phrase et elle deviendra un jugement.
- « Je ne suis pas d’accord parce que... » : la divergence est bienvenue, tant qu’elle est justifiée.

EXERCICE

Testez votre assertivité

Pour chaque affirmation proposée, entourez un chiffre avec la plus grande honnêteté : 4 si elle est vraie pour vous, 2 si elle est plutôt vraie, 1 si elle est neutre pour vous, 0 si elle est fausse.		Vrai	Plutôt vrai	Neutre	Faux
1 	Il m'arrive de dire « oui », alors que je voudrais dire « non ».	4	2	1	0
2 	Je sais agir par personne interposée.	4	2	1	0
3 	Je dis ce que je pense, pas toujours avec la forme appropriée.	4	2	1	0
4 	Je me sens obligé d'accepter certaines tâches qui ne relèvent pas de mes attributions.	4	2	1	0
5 	Je donne facilement mon opinion face à des interlocuteurs hostiles.	4	2	1	0
6 	En cas de conflit, j'ai tendance à me tenir en retrait pour me ranger du bon côté.	4	2	1	0
7 	On dit que j'ai l'esprit de contradiction.	4	2	1	0
8 	En cas de désaccord, je sais être souple sur mes positions.	4	2	1	0
9 	Je joue « cartes sur table ».	4	2	1	0

ET SI JE M’AFFIRMAIS ?

10 ◆	Je suis timide.	4	2	1	0
11 ✠	Pour moi, impressionner les autres peut être bénéfique.	4	2	1	0
12 ⌘	Il peut m’arriver d’emmener les gens sur des fausses pistes.	4	2	1	0
13 ◆	Je cherche toujours à ne pas déranger les autres.	4	2	1	0
14 ◆	Je préfère laisser faire plutôt que d’être le seul à défendre une position dans un groupe.	4	2	1	0
15 □	Je suis à l’aise pour exprimer mon point de vue en public.	4	2	1	0
16 ✠	J’entre facilement dans un rapport de force.	4	2	1	0
17 ✠	Il m’arrive d’appliquer l’adage : « Ça passe ou ça casse. »	4	2	1	0
18 ⌘	Il peut m’arriver de monter les gens les uns contre les autres.	4	2	1	0
19 ⌘	Je dis ce qu’il a envie d’entendre pour mettre mon interlocuteur en confiance.	4	2	1	0
20 ⌘	Je sais prêcher le faux pour savoir le vrai.	4	2	1	0
21 ⌘	La flatterie est une arme que je saurais utiliser.	4	2	1	0
22 ✠	Je sais manier l’ironie mordante.	4	2	1	0

23 ◆	Je suis serviable au point de risquer qu'on profite de moi.	4	2	1	0
24 □	Je pense que la manipulation est inefficace à long terme.	4	2	1	0
25 ⌘	Je laisse du flou pour me garder une marge de manœuvre.	4	2	1	0
26 □	Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive.	4	2	1	0
27 ◆	J'ai du mal à me débarrasser des importuns.	4	2	1	0
28 ⌘	Je me débarrasse des importuns sans ménagement.	4	2	1	0
29 ⌘	Je sais faire culpabiliser les autres.	4	2	1	0
30 ⌘	Je peux tirer avantage des défauts des autres.	4	2	1	0
31 □	J'émetts les reproches calmement.	4	2	1	0
32 ⌘	Je hausse le ton facilement.	4	2	1	0
33 ◆	J'ai tendance à garder mes reproches pour moi.	4	2	1	0
34 ◆	Je dis à une personne ce qu'elle a envie d'entendre pour éviter le conflit.	4	2	1	0
35 ⌘	Je suis franc, quitte à blesser les autres.	4	2	1	0
36 ◆	Je m'en veux de ne pas arriver à m'exprimer.	4	2	1	0

ET SI JE M’AFFIRMAIS ?

37 ✕	Il m’arrive de regretter mes propos.	4	2	1	0
38 □	Je gère la colère des autres en restant calme.	4	2	1	0
39 □	Je suis à l’aise pour recevoir des compliments.	4	2	1	0
40 □	J’évite d’attendre pour exprimer mes désaccords.	4	2	1	0

Votre score :

□ Assertivité (++)	✕ Agression (+-)	⌘ Manipulation (+-)	◆ Fuite/ Soumission
Questions : 5 8 9 15 24 26 38 39 40	Questions : 3 7 11 16 17 22 28 32 35 37	Questions : 2 6 12 18 19 20 21 25 29 30	Questions : 1 4 10 13 14 23 27 33 34 36
TOTAL □ =	TOTAL ✕ =	TOTAL ⌘ =	TOTAL ◆ =

La posture « dépression » (--) n’est pas évaluée. En revanche, au sein des postures de domination (+-), le test distingue les comportements *Aggression* et *Manipulation*.

Débriefons le questionnaire.

D’abord, au vu du nombre réduit de questions, sa fiabilité est relative. Il est un simple indicateur. Néanmoins, il vous donne des indications précieuses. Pour sa lecture, précisons que ce n’est pas le nombre de points qui compte ici, mais les proportions. Pour tirer une conclusion de votre questionnaire, l’écart entre les scores doit être important.

Étudions successivement les quatre zones.

❑ *Assertivité* vient en premier ? Vous vous affirmez dans le respect des autres. À la différence de l'*Agression*, vous pouvez tout dire, contrer l'autre, même rudement. Mais vous mettez en cause le propos, jamais la personne. Vous direz : « Je ne suis pas d'accord avec ça ! » et non « Vous ne semblez pas maîtriser tout le sujet ! » Par ailleurs, vous n'émettez pas de jugement du style : « C'est nul ! Ça ne tient pas debout ! »

✕ Si votre score le plus élevé est *Agression* : volontairement ou non, vous ne vous embarrassez pas trop de fioritures. Le but pour vous est que votre point de vue prédomine : « J'aimerais bien vous y voir », « Je pense que c'est autant de votre faute que de la nôtre », « Ce n'est pas vous qui dirigez ici », « Ils disent n'importe quoi ! », « Je vais vous dire ce que je pense et ça va pas vous amuser ! » Faut me prendre comme je suis ! », « Désolé si ça vous plaît pas, mais... ».

Cela a un coût : la possible antipathie ou frustration de l'autre qui, à terme, peuvent se muer en crainte, introversion, ou haine.

⌘ Si votre score le plus élevé est *Manipulation* : le principe est de prendre le dessus sur l'autre sans violence apparente, voire sans qu'il s'en aperçoive. Sophistication suprême, il pourra penser qu'il est à l'initiative de votre propos. Pour ce faire, les armes sont nombreuses : culpabiliser, rabaisser, jouer sur la corde sensible, créer, puis régler le conflit... la technique peut très bien fonctionner tant qu'elle est invisible. Nous y reviendrons plus loin.

◆ Enfin, si *Fuite/Soumission* est votre premier score : vous êtes mal à l'aise dans les rapports de force. De ce fait, vous versez dans l'une ou les deux attitudes :

- *Soumission* : accepter des propositions auxquelles vous n’adhérez pas forcément. D’où un discours teinté d’impuissance : « Qu’est-ce que tu veux que je lui réponde ? », « Le client a toujours raison », « J’ai été obligé de dire oui », ou de velléité belliqueuses virtuelles « Ça fait longtemps que j’en peux plus de lui ! »
- *Fuite* : faire semblant de ne pas voir. « On en reparlera plus tard », « Je vous rappellerai », « C’est pas moi qui m’en occupe », « Tu dis oui et tu gères après », « On s’en fout, on fera autre chose », « Je sais pas, j’ai pas entendu ! » Je n’ouvre pas le mail, je suis absent...

EXERCICE

Déminage

Qui est la personne avec qui vous argumentez, voire vous vous disputez, le plus souvent ?

Quelle est l’attitude, le mot ou la phrase qui « détériore » la relation ? (normalement vous trouverez des constantes).

Quelle autre formulation, assertive, vous pouvez insérer à ce moment de l’échange ?

« Je comprends votre préoccupation, d’un autre côté... »,
« Que veux-tu dire par... ? », « Que penserais-tu de... ? »,
« Avez-vous pensé à... ? », « Si j’intègre vos besoins x et y, est-ce que vous êtes d’accord pour... ? »...

Si vous vous livrez à cet exercice, vous noterez que l’étincelle qui met le feu aux poudres est souvent facile à situer, et parfois à noyer.

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

- Lançons une banalité utile : le monde est sans pitié. Toutes les techniques de com' n'y feront rien, si vous n'êtes pas respecté, ou même considéré, vos chances de convaincre diminuent avec vos proches et s'évanouissent avec les autres.
- Et pour cause, en amont de vos arguments, c'est votre posture qui fait la différence. À ce titre, CNV et assertivité réussissent un délicat compromis : elles portent notre demande sans s'attaquer à l'autre. L'une comme l'autre utilisent la même astuce de langage.
- Les constats sont émis avec des mots neutres : « le, la, il... ». Jamais « vous ».
- Les demandes sont formulées avec « je ». Et par cette magie des mots, nous prenons notre place, sans remettre en cause celle de l'autre.

CHAPITRE 5

QUAND L'AUTRE EST UN OBSTACLE... COMMENT SURMONTER LES OPPOSITIONS

Ayant lu ce chapitre, vous saurez comment appréhender, voire convaincre, les opposants les plus coriaces : les guerriers, les « sachants », les « imbougeables », les prétentieux, les méfiants ou peureux, les irrationnels et utopistes, les compliqués, les dépressifs, les égoïstes, les agressifs ou encore les paranoïaques et autres théoriciens du complot.

Pour chacun de ces personnages, vous trouverez ici une approche, un traitement, une méthode.

Pour ce chapitre, nous avons repéré, identifié et distingué quinze profils types d'interlocuteurs « à problème ». Cette liste des « coriaces » n'est sûrement pas exhaustive, mais prétend regrouper la plupart de nos adversaires déclarés.

Et pourtant, entre les membres de cette galerie de portraits, il y a peu de traits communs. En se livrant à un exercice de psychologie de bazar, on leur trouvera des craintes, conscientes ou non, ou bien un besoin de prouver quelque chose aux autres ou à eux-mêmes. Le résultat, lui, est identique, ils nous empêchent de tourner en rond !

Certes, ils sont tous durs à cuire, mais, vous le verrez, chacun d'entre eux a un défaut dans la cuirasse...

Les voici, par ordre d'entrée en scène :

- les pas d'accord,
- les toujours raison,
- les imbougeables,
- les catalogueurs,
- les frimeurs,
- les égocentrés,
- les méfiants,
- les irrationnels,
- les optimistes béats,
- les compliqués,
- les pessimistes,
- les plaintifs,
- les influençables,
- les susceptibles,
- les paranoïaques.

LES CLÉS POUR CHANGER

■ *Les pas d'accord*

Ils sont toujours contre, prêts au combat au corps à corps et jusqu'au dernier souffle :

- Tu as vu ? Il fait du sport tous les jours, c'est bien !
- Ça dépend, courir, ça peut détruire les articulations.
- Tu ne peux pas dire que c'est mauvais quand même !
- Il y a des gens, après des années de sport, tu verrais dans quel état ils sont !
- Oui, mais c'est une minorité !

Pour faire face aux opposants, il existe un truc (presque) infallible qui reprend un principe arithmétique bien connu : *moins par moins égale plus* – quand il exprime son désaccord, lui dire : « Je suis d'accord avec toi. » Vous le constatarez, le fait d'être d'accord avec son désaccord est aussi surprenant que désarmant pour lui !

*Je suis en total
désaccord avec ce que
tu dis !*

*Je suis d'accord
avec toi !*



Recommençons notre discussion précédente :

- Tu as entendu ? Il fait du sport tous les jours, c'est bien !
- Ça dépend, courir, ça peut détruire les articulations.
- C'est vrai, je suis d'accord avec toi.
- Ah... euh, ceci étant, c'est vrai que c'est plutôt bon pour la santé... Maintenant, il y a des gens, après des années de sport, tu verrais dans quel état ils sont !
- C'est vrai, maintenant, j'ignore si c'est vraiment la majorité ! Qu'en penses-tu ?
- Non, c'est une minorité !

CONSEIL DE L'EXPERT

Au chapitre précédent, nous avons évoqué ces « petits logiciels » internes répondant au doux nom de métaprogrammes. Ici, nous sommes en présence d'un métaprogramme de désaccord. En fait, pour être convaincue, la personne a besoin d'épuiser les arguments contraires.

D'où ces trois sages mesures à appliquer : laisser les objections émerger, y répondre patiemment et éviter d'être en désaccord avec son désaccord.

Pour mémoire, si nous fonctionnons à l'opposé d'eux, nous penserons que leur comportement est orienté contre nous. Pas forcément ! Quand plus rien ne s'oppose à votre thèse, elle est adoptée.

■ *Les toujours raison*

Un psychologue diplômé vous dirait que si une personne s'accroche à son opinion comme à une bouée, c'est que,

pour elle, l'enjeu va bien au-delà de la discussion ! Soit avoir raison est une affaire de fierté, soit elle a une faible confiance en elle (soit les deux). Dans les deux cas, dans sa tête, « erreur » rime avec « déshonneur ».

Rendons-nous au niveau du vécu :

- Les jeux vidéo, à raison d'une heure par jour, sont bons pour le développement des enfants.
- Absolument pas ! Ça, c'est les arguments des multinationales qui les fabriquent pour nous les faire acheter !
- L'étude hollandaise sur le sujet semble plutôt concluante.
- Forcément ! Et qui finance les études ? Les multinationales. Donc ils ne vont pas dire que c'est mauvais !

À ce point de la discussion, le mur est dressé face à vous. C'est le moment de changer de position. Métaphoriquement, ne restez plus en face, venez à côté de lui : « Ça, je suis d'accord avec toi ! Les conflits d'intérêts, c'est le point sensible des études. Je dis juste que le développement de l'enfant est complexe et doit être varié. »

- Oui, mais les jeux vidéo sont nocifs !
- C'est vrai, c'est pour ça que l'étude parle d'une heure par jour au maximum et en plus en choisissant bien les jeux.
- Mouais...
- Le neuropsychiatre Serge Tisseron va dans ton sens, c'est pourquoi il ne condamne pas, mais insiste sur l'âge : pas avant 6 ans !

Dans cet exemple, toute la finesse est de toujours positionner notre argument dans le sillage du sien, pour éviter toute situation de lutte.

CONSEIL DE L'EXPERT

Il y a fort à faire avec le profil *toujours raison* !

La méthode est de se sortir de la position d'adversaire. Tant qu'il considère qu'il y a match, il ne se donne pas le droit de perdre. Donc, au choix, il triomphera ou n'admettra jamais sa défaite.

Donc, notre seule chance est de migrer de la position d'adversaire à celle de partenaire.

Le second moyen est moins diplomatique, le mettre en face de son comportement : « Quelle est ma chance de te convaincre ? Quand était la dernière fois que tu t'es rangé à l'avis d'un autre ? Qu'est-ce qu'il t'avait dit pour y arriver ? »

Voici une rhétorique efficace au cas où vous avez des arguments en réserve :

- Je vois que tu es en désaccord. Y a-t-il une chance de te faire changer d'avis ?

Il ne peut pas dire non : « Oui, bien sûr ! »

- Et comment faut-il faire ?

Il n'y a jamais réfléchi. Après un temps : « Me présenter des arguments crédibles ! »

- Si je te présente une preuve concrète... c'est bon ?

Il est obligé d'approuver : « Oui, bien sûr ! »

Dans le cas suivant, vos arguments ne suffiront pas pour lui. Il faut donc le contraindre à douter et donc assouplir sa position :

- Dans l'absolu, as-tu plus souvent raison que les autres ?

C'est difficile de dire oui. S'il dit non, dites : « Alors j'ai 50 % de chance d'avoir raison dans notre discussion ? »...

Plus tard, s'il ne lâche pas son argument, surfez sur le propos précédent : « C'était quand les 50 % de fois où j'ai eu raison ? Parce que dans mon souvenir, c'est plutôt 0 % ! »

S'il est vraiment buté, alors il ne trouvera aucun exemple. Il vous suffit d'ajouter « On commence aujourd'hui ? »

Il est mis face à son comportement. Dès lors ou une vraie discussion commence, ou il tourne le dos. Dans ce second cas, attendez quelques heures et relancez la discussion, mais ailleurs, sur un autre ton et en présence d'autres personnes.

■ **Les *imbougeables***

Ils sont une variante de la famille précédente. Ils diffèrent des *toujours raison* en ce point qu'ils ne cherchent pas à gagner, mais à rester immuables dans leurs certitudes. En effet, ils sont dominés par une peur, et non des moindres : la crainte du changement, de l'instabilité. Si vous les faites quitter une certitude, il faut leur en donner une autre.

Néanmoins, avant de monter le plan d'attaque de leur forteresse, ayons à l'esprit qu'ils possèdent une arme létale contre le dialogue : le silence. Et qu'ils peuvent l'activer à tout moment.

Je suis pas convaincu.

*Je t'ai donné des
arguments en béton !*

*Oui, mais je suis pas
convaincu.*

*Mais il y a un moyen de te
faire changer d'avis ???*

J'en suis pas convaincu.



- La génération actuelle, à l'école, ils sont incapables d'apprendre !
- Vous tenez à votre opinion, ou - si je vous apportais des vrais arguments - seriez-vous aussi à l'aise pour défendre l'opinion inverse ?
- ... euh, oui !
- Le nombre de matières enseignées est passé de 3 à 7.
- La belle affaire ! À l'arrivée, ils ne savent rien !

Ici, malgré l'apport d'un argument factuel, la discussion est bloquée. Nous devons donc déplacer la question du sujet vers l'interlocuteur. D'où une autre question :

- Je vois que vous tenez à votre point de vue. Seriez-vous à l'aise avec l'idée que la génération à venir est aussi douée et plus adaptable que la nôtre ?

En dernier recours utilisons la technique déjà vue chez les *toujours raison* :

- Est-ce que c'est la peine que je vous donne d'autres arguments ?

Le oui vous ouvre la porte, le non est un aveu d'obstination. Faible satisfaction, votre interlocuteur est coincé, mais il peut toujours se mettre en position « autruche ».

Pour en sortir, le moyen est de déplacer l'attention sur ce qui différencie les deux situations, en l'occurrence, celles des deux générations :

- Est-ce qu'ils vont rencontrer le même monde que nous. Faut-il les préparer de la même manière ?

Ou :

- Quels sont les éléments de comparaison pour mesurer leur savoir par rapport au nôtre au même âge ?

Cette technique permet de partir sur nouvelles bases. Votre interlocuteur peut désormais s'accorder avec vous sans se renier !

CONSEIL DE L'EXPERT

Soyons clairs, nos chances sont minces. Ne partez pas à l'abordage, il faut préparer le terrain !

Si le thème abordé se situe dans le périmètre de leurs certitudes, dès qu'ils ont déclaré leur opposition, ou même émis une réserve, il faut mettre la conversation sur « pause » et aborder leur perception du sujet autour de l'idée : « Si tu changeais d'avis, qu'est-ce que tu perdrais ? »

Terminons par une anecdote sur le problème – ô combien sensible – du changement climatique.

Face à un irréductible qui, dressé sur ses ergots, affirmait que l'activité de l'homme n'avait rien à voir dans le réchauffement de la planète, son opposant eut une idée. Il cessa d'argumenter et lui dit :

- Pure hypothèse théorique, imaginons que l'homme soit responsable du changement climatique, que son effet affecte 2 milliards de personnes et que toute la planète soit affectée, est-ce que vous trouveriez ça terrifiant ?
- Oui, bien sûr !
- Eh bien, vous venez de comprendre pourquoi vous défendez votre point de vue avec autant d'obstination.

■ *Les catalogueurs*

Les catalogueurs se caractérisent par l'usage des mots « globalisants » : tout, toujours, jamais, chaque fois. La généralisation est une paresse de l'esprit. Elle nous épargne d'appréhender la complexité. Elle est aussi rassurante, elle rend la réalité simple et lisible : une photo est plus facile à regarder qu'un tableau impressionniste.

Pour le coup, la parade est plutôt simple :

- « Ton fils, il nous aide jamais ! », « Jamais ? »
- « Avec toi c'est toujours la même chose », « Toujours ? »
- « C'est moi qui fais tout ici ! » « Tout ? »

La personne va tout de suite modérer son propos. Et si elle ne le fait pas, vous aurez beau jeu de trouver l'exception qui infirme la règle.

CONSEIL DE L'EXPERT

La posture du catalogueur est fragile, elle ne résiste pas à l'expression, d'un, deux ou trois exemples contraires. Et si ça ne suffit pas, référez-vous à la méthode du traitement de l'objection en mettant l'affirmation sur la sellette par les questions : « En quoi ? » « C'est-à-dire ? » ou « Qu'entendez-vous par là ? »

■ Les *frimeurs*

Encore une fois, l'argument est le fils de l'enjeu. Pour cette personne, l'enjeu est d'exister en se distinguant des autres. Donc son point de vue est obligatoirement soit original, soit meilleur. La PNL appelle cette approche une « stratégie d'exception ».

Sachant cela, si nous jouons avec ses règles, ce profil ne constitue aucun réel obstacle.

CONSEIL DE L'EXPERT

Pour convaincre les frimeurs, cherchez juste ce qui le fait avancer ? Dans le cas du *frimeur*, il ne fait pas les choses pour les faire. Il les fait pour se mettre en valeur.

Il prend la décision la plus « différenciée », donc la plus valorisante.

Donc, pour le convaincre, trouvez :

Qu'est-ce qu'il aura à raconter ? (quelque chose d'exceptionnel, forcément !)

À qui ? Qui sont ses références ? Ses héros ? Dans son cercle, qu'est-ce qu'on valorise ?

Dans l'exemple ci-dessous, la tâche est ardue : il s'agit quand même de convaincre un snob d'aller en vacances en Auvergne ! Un seul moyen pour y parvenir, la valorisation :

- J'ai envie de prendre des vacances au calme, loin du monde. En Auvergne par exemple. C'est une région magnifique.
- Ah non, ça craint ! Je préfère la Côte d'Azur, le Pays basque à la limite !
- Réfléchis ! Tout le monde va là-bas. Quand tu vas rentrer, tu vas raconter tes vacances et tout le monde va te dire « Moi aussi ! » Alors que quand tu rentreras d'Auvergne, tu auras fait un truc unique, tu auras rencontré des gens rares. Et quand tu raconteras ça, tout le monde te dira « Ah bon !? » Il y a mieux que suivre les modes : les lancer !

Autre exemple de valorisation :

- Ah non, je veux pas me remettre à la guitare, tout le monde fait de la guitare !
- Moi je pensais que tu pouvais te mettre à la « douze cordes »...

Dans le travail, ça marche aussi. Voici un pot-pourri de phrases qui en témoignent :

- « Je propose qu'on adopte un positionnement original et décalé pour la marque, le concept *expert décalé* ! »
- « Si vous acceptez, vous serez le premier à occuper le poste »
- « C'est un vrai challenge, d'ailleurs vous êtes le seul à qui j'en parle pour l'instant »

- « De vous, j'attends autre chose que de tous les autres »,
En tant que client, le frimeur appréciera ce qui le met en situation différente, voire exceptionnelle : « Votre cas est à part ! », « Je ne vous cache pas que ce que je fais est hors procédure ! »

Enfin, voici quelques phrases qui marchent à tous les coups :

- « Pour les pulls, je vais te donner une adresse que personne ne connaît »
- « J'en ai reçu très peu »
- « Vous ne verrez pas ça chez tout le monde ! »
- « Je vous le mets de côté »

■ *Les égo-centrés*

Avec eux, oubliez les stratégies élaborées et la psychologie de haut niveau.

Demandez-vous tout simplement : sous quel angle je lui présente ça pour qu'il se sente concerné ?

Illustrations !

Avec votre collègue :

- Je propose qu'on fasse une réunion d'échange toutes les semaines. Les collaborateurs ont besoin de s'exprimer.
- J'ai pas que ça à faire.
- Réfléchissez : est-ce que vous connaissez un meilleur moyen de récupérer autant d'informations en une heure ?

Avec votre tête à claques de progéniture :

- Il faut accompagner ta grand-mère à son train
- Pas envie...

- Comme ça, tu en profiteras pour passer au centre commercial en face de la gare où tu voulais aller, et pour le même prix, tu auras la reconnaissance de tes grands-parents.

Avec votre copain syndicaliste :

- Vous pourriez devenir représentant du personnel.
- Ça bouffe un temps fou.

L'égoïste a un net penchant pour le refus, sitôt qu'il n'est pas concerné. Pour infléchir sa décision, il nous faut chercher à l'impliquer. Et comme le cas de l'autre aujourd'hui l'émeut assez peu, évoquons son cas à lui, demain :

Il faut aider Yves à déménager :

- Je suis désolé, je ne peux pas !
- Quand tu seras dans sa situation, si tout le monde raisonne comme toi, tu feras comment ?

Transposons la situation dans le monde professionnel :

- Tu peux donner un coup de pouce au dossier de Francis ?
- Pas facile !
- Un jour tu auras peut-être besoin de lui... va savoir. Et puis, ça te demande cinq minutes.

Certes, dans ces deux exemples, notre égocentré ne lâchera pas l'affaire facilement. Mais il s'agit d'abord d'ébranler sa position. Et la méthode du *Si c'était vous ?* a le mérite de toucher un vrai égoïste au plus profond.

Reste alors à relativiser l'effort demandé « pour le temps que ça te prend »... « Pour ce que ça te coûte ! »

CONSEIL DE L'EXPERT

Ramenez tout à lui !

Lorsque vous argumentez, répondez impérativement à la question : en quoi ça lui profite ?

Lorsque vous contreargumentez, axez-vous sur le thème : si ça lui arrivait à lui ?

■ Les *méfiant*s

Voici une catégorie bien représentée dans la population. Chez eux, la crainte est venue à bout de la lucidité : plus il y a peur, plus il y a surévaluation du risque.

Rendons-nous à l'étage administratif, où vous venez de proposer d'introduire un nouveau système de paye, plus pratique :

- Moi, je ne vois pas l'intérêt de changer de logiciel de paye !
- Quel est le risque ?
- Que ça ne marche pas !
- Et si vous en prenez un qui a fait ses preuves ?
- Ça pourrait quand même mal fonctionner !
- Si ça se produit, vous faites quoi ?
- Ben, j'appelle la plate-forme technique.
- Eh bien voilà ! Vous voyez que le risque n'est pas bien grand ! C'est OK ?

*Mais t'es complètement
folle ! Tu pars sans GPS ?*

*Oui, mais je vais au boulot,
comme tous les jours.*

*Et s'ils ont inversé un sens
interdit, tu feras comment !?*



Mettons-nous sous le lit des parents pour les écouter évoquer une crainte bien connue :

- Je ne veux pas que notre fils sorte le vendredi soir !
- C'est difficile de le lui interdire complètement. Si on l'y autorisait, qu'est-ce qui te rassurerait ?
- Il faudrait que je sache où il est et qu'il soit de retour avant minuit.
- S'il t'envoie un SMS chaque fois qu'il va d'un endroit à l'autre et un autre quand il démarre son parcours pour rentrer, tu crois qu'on peut l'autoriser à rentrer à une heure ?

Enfin, voici une retenue bien connue des plus anciens :

- Je refuse de monter dans un VTC !
- En quoi est-ce dangereux ?
- On ne sait pas à qui on a à faire. Il peut avoir un accident !
- En ville quel est le vrai risque ?

Voici maintenant une variante :

- Qu'est-ce qui te rassurerait ?
- Qu'il me montre ses papiers !
- Demande-lui, il le fera !

La crainte conduit à un système de décision en « évite ». D'où l'impact de la présentation en « ne... pas... ». Pensez à lui présenter ce qu'il n'aura pas, ce qui ne se produira pas s'il choisit notre solution.

CONSEIL DE L'EXPERT

La crainte la plus répandue est celle du changement. D'où deux options :

- pour le décider à évoluer, il faut changer l'objet de la peur : lui donner le sentiment que ne pas changer est plus dangereux que changer (« si on ne le fait pas, il se passe quoi ? »). Créons chez lui la peur... de ne pas changer !
- l'autre frein du *craintif* est l'inconnu. Pour s'y attaquer, nous avons vu que plus nous donnons de détails pratiques, plus nous éteignons les craintes.

Ajoutons ici deux autres astuces pour lutter contre les peurs :

- les tester : « Quel est le pire qui puisse arriver ? En quoi est-ce grave ? Où est le danger ?... et alors ? »
- les calibrer : « Si on le fait quand même, comment limiter les risques ? »

■ *Les irrationnels*

Ils sont la sous-catégorie la plus peureuse des méfiants. Et qu'est-ce qu'ils sont nombreux ! Avec les inquiets, ils forment l'engence la plus représentée dans la population, et de loin.

Voici un dialogue, pris au hasard parmi des millions :

- Moi je suis inquiet pour ma fille quand je l'emmène à la maternelle ! Je trouve ça inquiétant, ces problèmes d'abus de mineurs par des instituteurs !
- Il y en a eu combien ?
- Une bonne dizaine... qu'on connaît ! Plus tous ceux qui sont passés à travers, c'est-à-dire peut-être des centaines !
- Tu es d'accord qu'une centaine sur 330 000 instituteurs, c'est un nombre ridicule. Qu'il faille les arrêter, oui. Mais de là à avoir peur d'un événement qui a une chance sur mille de se produire... Si tu veux avoir peur pour ta fille, je te conseille d'avoir peur du changement climatique. Parce que là, elle court un beaucoup plus grand danger !

CONSEIL DE L'EXPERT

Ils sont la variante la plus exacerbée des *peureux*.

Leur spécificité ? Ils importent leurs peurs non pas de leur situation personnelle, mais de l'actualité !

Pour en venir à bout, le moyen numéro 1 est d'objectiver : quelle est la probabilité que ça se produise ?

La deuxième : établir un comparatif de sa crainte avec un risque que prend la personne au quotidien : « Comparons ce risque A avec un risque B que tu prends ? »

La troisième est la méthode du bilan. Dans le passé, parmi les peurs qu'il a eues, lesquelles se sont avérées fondées ?

Remarque entendue d'une Parisienne le lendemain d'un attentat :

- Je te jure, j'ai eu peur en allant au boulot. J'avais juste envie de rester chez moi ! À la radio, ils disaient qu'il y avait eu cent morts en dix ans !
- Tu veux dire cent morts en dix ans sur dix millions d'habitants. Es-tu d'accord que c'est une chance sur un million par an ?
- Oui, mais c'est dangereux !

Le moment est venu d'introduire la méthode du comparatif :

- Alors dans ce cas-là, j'ai une mauvaise nouvelle pour toi : tu as mille fois plus de chance de te faire écraser dans la rue. Donc, si tu tiens à ton raisonnement, je te conseille de ne plus jamais traverser une rue. Maintenant que tu sais ça, qu'est-ce que tu décides, tu restes enfermée toute ta vie ?

Grand sujet de peur irraisonnée, la santé bien sûr !!!

Pour résumer toutes les craintes pour la santé, inscrivons nos pas dans ceux du professeur de biologie Didier Raoult : « Avant de craindre n'importe quelle maladie, hypothétique ou réelle, occupez-vous des trois vrais dangers : le sel, le sucre, le tabac¹. »

Et quand quelqu'un commence à redouter un quelconque virus africain et autre grippe aviaire, dites-lui toujours : « Si tu as envie d'avoir peur, occupe-toi du sucre ou du sel que tu manges. Ils sont dix-mille fois plus dangereux pour ta vie que toutes les maladies dont tu me parles réunies. »

Enfin, voici un aperçu de la technique du *bilan des peurs* :

- Ça m'inquiète que les enfants partent en colonie en autocar.
- OK ! Je te propose de faire un bilan de tes peurs passées : tu as eu peur qu'ils attrapent des maladies en maternelle, qu'ils se cassent le dos au judo, qu'on les enlève sur le chemin de l'école, qu'ils soient empoisonnés en pension, que la baby-sitter s'endorme... Je continue ? D'où ma question : dans combien de cas les faits t'ont-ils donné raison ?

Cette méthode demande un suivi. Chaque fois que la personne aura émis une peur, finalement sans objet. Signalez-le-lui « tu vois, cette fois tu as eu peur qu'on se noie dans la piscine. Or on est tous toujours là, non ? »

¹ Didier Raoult, *Votre santé*, Michel Lafon, 2015.

EXERCICE

Chiffrons la peur

Cherchez la personne la plus « irrationnelle » de votre entourage. À sa prochaine remarque du style : « Moi, ça me fait peur... », Demandez-lui : « En pourcentage, quelle est la chance que ça se produise ? ». Souvent elle aura du mal à répondre, car c'est justement parce qu'elle ne mesure pas le danger que sa peur existe. Après réflexion, on se met souvent d'accord sur un chiffre inférieur à 1%.

■ Les *optimistes béats*

Ils ne sont pas si nombreux, mais leurs actes, enthousiastes certes, peuvent avoir de lourdes conséquences.

Comment raisonner un aventurier de l'entreprise ? Dialogue :

- Il y a de l'argent à faire dans la vente de glaces l'été et de crêpes l'hiver. J'ai trouvé une roulotte de glaces à vendre. J'ai de quoi la racheter et me lancer.
- OK, disons que tu démarres. Comment as-tu fait pour obtenir l'autorisation de t'installer sur un site ? Où et combien tu achètes ta marchandise ? Combien tu payes en assurances ? Où gares-tu ta roulotte ? Comment tu génères ton électricité ? Qui fait ta compta ? Et quand ?
- ...
- Je pense que l'idée est bonne et je ne veux pas te décourager. Donc je te propose d'étudier la réponse à toutes ces questions et de revenir vers moi.

Nous connaissons tous un amateur de grands (ou petits) projets qui sous-estiment le poids de la réalité. Leur imagination les mène vers une vision idéalisée. Dès lors, tout est réuni pour engendrer des décisions irresponsables.

CONSEIL DE L'EXPERT

Voici deux remèdes anti-utopie :

- raviver les souvenirs : « Tu te souviens ce qui s'est passé la dernière fois ? »
- simuler le projet : « Projettons-nous : Tu es en train de le faire. Il se passe quoi ? Tu as besoin de quoi ? Le résultat, c'est quoi ? Tu l'obtiens comment ? »

L'histoire ci-dessous est vécue. Elle relate le stratagème d'un père face à la demande pressante de toute la famille :

- Papa, on veut un chien ! On veut un chien, c'est tellement mignon !
- Et qui va s'en occuper ?
- Nous, bien sûr, on va s'en occuper !
- Alors, je vous propose le plan suivant : pendant une semaine, on va tout faire comme si on avait un chien. On va acheter la nourriture, on va nettoyer sa couche et ses crottes sur le parquet, on va le promener trois fois par jour. Bref on va tout simuler. Si dans une semaine vous en voulez encore, on l'achète, d'accord ?
- D'accord !

Vous voulez la suite de l'histoire ? Au bout de deux jours de tour du pâté de maisons à 7 h 30 et d'interruptions de parties d'ordinateurs, le projet n'est plus jamais revenu sur la table !

■ *Les compliqués*

Ils se situent à l'opposé des *optimistes*, ils surévaluent les obstacles.

Vous les reconnaissez aux phrases : « C'est pas si simple ! »
« Ça va être dur ! »

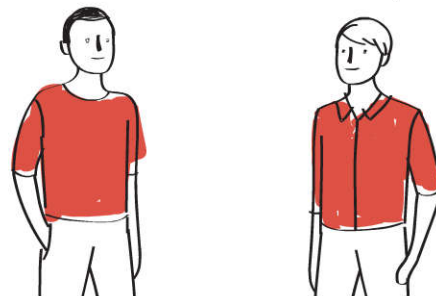
Les solutions ci-dessous appliquent l'adage : le complexe, oui, le compliqué, non. Or la frontière est ténue. Intégrer la complexité est indispensable, la rendre compliquée est nuisible.

*Tu as le mode d'emploi pour ouvrir la
bouteille de bourgogne ?*

*Ben, tu ne sais pas
ouvrir une bouteille ?*

*Tu ne m'écoutes pas ! Moi j'ouvre
les bouteilles de bordeaux.
Là c'est du bourgogne, le bouchon
il ne fait pas le même diamètre !*

*Peut-être que c'est
écrit sur l'étiquette... ?*



Dans cette entreprise, on évite une solution globale stressante en introduisant les contraintes une à une :

- Votre solution est trop beaucoup trop compliquée ! Un seul logiciel pour tout gérer, c'est insensé ! Ça nous obligerait à remettre à plat tout le fonctionnement de l'entreprise !
- C'est pour ça que je vous propose de séquencer le changement et de l'opérer tranquillement : d'abord la compta, puis les achats, puis les stocks, puis les ventes, et de sécuriser chaque étape.

CONSEIL DE L'EXPERT

Le consultant Alain Faure utilise la méthode Speed : *il faut ôter l'otage de l'équation*. Elle s'applique en trois étapes :

- trouvez avec la personne où est son frein, sa contrainte ;
- vous retirez la contrainte : « S'il n'y avait pas ça, tu le ferais ? » « Si on règle ça, sur le reste, c'est bon pour vous ? » Vous traitez donc le problème comme si la contrainte n'existait pas ;
- puis vous la réintroduisez.

Ça n'est pas clair ? Pas grave. L'exemple ci-dessous parle de lui-même. Camille rêve de faire du théâtre, mais s'y refuse car elle a un trac terrible. Sa mère a une idée : « Tu suis les cours, mais tu ne fais pas les représentations. » Avec le professeur, elles conviennent que Camille apprendra plusieurs rôles pour entraîner ses camarades. Pour l'anecdote, le destin l'amènera à remplacer un soir à l'improviste

une comédienne manquante. N'ayant pas le temps d'avoir le trac, elle assurera le rôle avec délectation.

Un variante consiste à laisser les obstacles sur la table, mais à les traiter un par un en les évaluant avec précision : procéder par ordre sur le principe, sur les contenus, sur les modalités.

Appliquons sa théorie à une problématique familiale :

- Si on déménage à 30 kilomètres, mais on va jamais s'en sortir ! Les enfants, l'école, mon transfert, tes déplacements, vendre, trouver, acheter !

Ôtons l'otage de l'équation :

- Qu'est-ce qui te dérange le plus là-dedans ?
- Tes déplacements, si tu n'es pas là certains soirs, comment on va faire avec les enfants ?!
- Si on règle ça, un autre problème... ?
- Trouver une école aussi.
- D'accord, si on trouve une solution sur ces deux points, pour le reste, c'est bon pour toi ?
- Oui, le reste on peut gérer... même plus facilement que maintenant !
- Trouver une école, on s'y met demain ? Sur Internet, puis sur place ?
- D'accord.
- Passons au deuxième point. Concernant mes déplacements, je propose de charger ma journée du mardi pour revenir plus tôt les autres jours. Tu peux finir tôt ce soir-là ?
- Je vais voir...

■ Les *pessimistes*

Le nuancier des pessimistes s'étend des tempéraments nuageux jusqu'aux plus noirs. Leurs « à quoi bon ? » Plombent l'ambiance et peuvent doucher l'enthousiasme de la minorité agissante.

CONSEIL DE L'EXPERT

Les amener à notre point de vue, c'est possible. Il nous faut juste respecter deux étapes :

- les mettre devant leurs responsabilités : « Ça ne fonctionnera pas, on laisse tomber ? »
- ne pas laisser le vide s'installer : « On fait quoi à la place ? »

S'il répond « oui » à la question initiale, c'est qu'il est vraiment en dépression ! Mais la plupart du temps, il baigne juste dans un état négatif, donc il dira « non » et vous enchaînez sur la deuxième question.

Par exemple, le pessimiste, c'est celui qui vous dit que votre idée de réorganisation est super, mais...

- Ça marchera jamais ton changement d'organisation. Ils voudront pas ! De toute façon, dès que tu veux changer les habitudes des gens, c'est mort !
- Donc on reste comme ça ?
- Euh... Il faut voir...
- Si on change rien, tu connais les conséquences ! Donc, je te propose le *deal* suivant : dans moins d'une semaine, tu me présentes un plan alternatif. Sinon, est-ce que je peux compter sur toi ?

De retour du lycée :

- J'y arriverai jamais avec les notes que j'ai.
- On laisse tomber ?
- Oui.
- Tu sais ce que ça signifie pour ton avenir ? Je vais t'expliquer... tu as envie de ça ?
- ...
- Alors, de quoi as-tu besoin pour que tu y arrives ?

■ *Les plaignants*

Petit Paul se tord le doigt :

- Aïe aïe aïe, j'ai mal !!!
- C'est vrai, ça fait très mal mon bonhomme ! Mais ça va passer !

Reconnaissez sa douleur, même si elle est bénigne, puis ouvrez son horizon.

Ne dites jamais : « Mais non t'as rien ! ». Les cris de douleur ne laisseraient pas vos oreilles indemnes !

Retournons en entreprise pour écouter un salarié se plaindre du poids de ses responsabilités. Pas de chance pour lui, on va lui en ajouter d'autres :

- Vous ne vous rendez pas compte qu'à notre poste nous avons des responsabilités importantes !
- Je suis très conscient que vous avez un rôle clé dans le fonctionnement de l'activité. Je mesure parfaitement l'importance de votre action dans la production. Ce que je vous demande maintenant, ça fait aussi appel à votre sens des responsabilités : c'est le contrôle des KPI

de gestion, sachant que vous êtes exempté des autres tâches de surveillance comptables.

Il existe aussi des conjoints qui croient travailler beaucoup à la maison :

- C'est pas possible, tu me demandes déjà plein de trucs ! Et là tu veux en plus que je m'occupe de tondre la pelouse !
- Justement, je sais bien que tu t'occupes des plantes et de la vaisselle. D'ailleurs je t'en remercie ! Ce que je te demande, c'est une demi-heure de plus par mois pour la pelouse. Moi de mon côté, je continue de m'occuper du ménage et des courses toute seule. D'accord ?

Si vous reconnaissez les difficultés, les responsabilités, les problèmes des gens, et mieux encore si vous les valorisez : ils ont tendance à se calmer, car être reconnu est le but qu'ils recherchent.

CONSEIL DE L'EXPERT

Ils n'ont pas la vie facile (selon eux) !

Le piège à éviter, c'est de leur démontrer qu'ils ont tort : « Regarde, par rapport à... ! Tu devrais avoir honte de te plaindre ! », « Vous avez la sécurité de l'emploi, allez voir dans le privé au lieu de pleurer ! » Du coup, l'option opposée, *reconnaître la douleur*, fonctionne bien mieux. Il faut traiter leur cas comme un vendeur traite l'objection d'un client :

- « je vous comprends, c'est vrai, j'en suis conscient »
- suivi de « néanmoins, cependant, toutefois... ».

Le message « j'intègre, voire je tiens compte de votre situation » doit passer pour qu'ils se sentent compris.

■ Les *influençables*

Nous sommes face à une personne souvent de bonne volonté, mais de peu de volonté... Le dernier qui parle a gagné. Vous aviez discuté avec lui et vous pensiez que vous aviez son accord. Seulement voilà : quelqu'un d'autre est passé par là et l'a fait changer d'avis. Et comme notre *influençable* n'est pas très courageux, il n'a pas osé vous le dire... et vous découvrez le pot aux roses au dernier moment.

CONSEIL DE L'EXPERT

Pour sécuriser leur participation, il vous faut *graver leurs propos dans le marbre* avant qu'ils ne changent d'avis.

Pour ce faire, voici trois actions simples pour sécuriser leur engagement :

- le faire confirmer par écrit ;
- mener la discussion devant témoin, voire, si possible, témoins ;
- décrire les conséquences de leur engagement pour qu'ils comprennent bien l'importance de leur parole.

Le chemin le plus sûr pour verrouiller leur décision est la responsabilisation :

- Voilà, vous êtes donc d'accord pour que je vous confie le suivi des commandes pour nous ?
- Oui.
- C'est essentiel parce que ça impacte directement tout notre approvisionnement, les stocks des boutiques et, bien évidemment, la satisfaction client !

Plus la personne mesure l'impact d'un éventuel retournement, plus elle hésitera à s'y livrer : « Tu sais ce que ça signifie si tu acceptes de prendre la clé. Ça veut dire que tous les jours tu arrives la première, parce que tant que tu n'es pas là, personne ne peut entrer ! »

Le deuxième moyen, la validation par écrit, est tout à fait cumulable avec le premier.



COMMENT TENIR UN ENGAGEMENT

Les expériences menées par le psychologue social américain Robert Cialdini démontrent qu'un engagement écrit a sept fois plus de chance d'être tenu qu'un engagement oral.

La force de cet engagement est démultipliée par le nombre de personnes à qui il est diffusé. Plus il y a de personnes au courant, plus il a de chance d'être tenu.

À titre d'exemple, Cialdini cite une personne qui a enfin réussi à arrêter de fumer à sa quinzième tentative : elle avait juste envoyé un e-mail à tous ses contacts : « Aujourd'hui, j'arrête de fumer. »

Maintenant que tout le monde était au courant, ça n'était pas possible de rebrousser chemin, dit-elle.

L'engagement écrit, ça fonctionne aussi par SMS. Le fait d'accuser réception d'un écrit, fût-il un texto, a pour effet de responsabiliser le destinataire :

- Tu t'occupes d'acheter la lessive ?
- OK !

- Je t'envoie un petit SMS en fin d'après-midi, tu me réponds quand tu l'as reçu.
- OK !

Et ça fonctionne par mail aussi bien sûr !

- Bon ! Vous pouvez noter ? Cette semaine vous terminez la réécriture du process et vous préparez le planning des activités. OK ?
- D'accord.
- Vous le mettez dans un petit mail à tous, pour qu'on s'en souvienne ?

Si la personne est vraiment peut fiable, vous pouvez cumuler les sécurités : témoins, plus écrit :

- Mickaël, on a étudié ensemble tes quatre missions à venir. J'ai voulu que tu y réfléchisses. Comme tout le service est concerné à des degrés divers, j'ai souhaité que tout le monde soit présent. Donc, maintenant que tu en as pris connaissance, est-ce que tu es d'accord pour les quatre missions ?
- Oui.

À l'engagement devant témoin, vous ajoutez l'écrit :

- Juste, peux-tu me mettre sur un e-mail, en quelques mots, les délais que tu penses tenir pour chacune des quatre étapes ?
- Pas de problème !

■ *Les susceptibles*

Les susceptibles sont fusionnels avec les propos qu'on leur adresse. Par exemple, ils ne font pas toujours la différence entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont : « Il me dit que mon

travail est bon, donc il m'apprécie. » À l'opposé : « Il me dit que mon travail est mauvais, donc il ne m'aime pas. » Ce mélange entre des faits et des ressentis est à la source du danger relationnel avec eux.

Commençons par établir la différence entre reproche et constat :

- Vous en êtes à peine à la moitié du travail que je vous avais demandé ! Vous n'avez fait ni les évaluations, ni les programmes ! » (*C'est un reproche.*)
- Le travail que je vous avais demandé est fait à 50 %, il reste les évaluations et les programmes. Ce sera fait quand ? » (*C'est un constat.*)

Appliquons la méthode sur un bilan hebdomadaire.

À éviter : « Écoutez, voici le bilan de la semaine : toute la partie prospective et production est réussie. En revanche, vous avez commis plusieurs approximations et des erreurs au niveau des affectations de postes. »

Évitez de faire sonner vos critiques comme des reproches. Faites des constats.

À promouvoir : « Écoutez, voici le bilan de la semaine : Il reste 14 approximations ou erreurs au niveau des affectations de postes. Maintenant, vous avez très bien réussi toute la partie prospective et production. »

À la maison, le contenu du discours change. Pas la méthode :

À éviter : « Tu n'as toujours pas rangé le salon, alors que tu m'avais promis de le faire avant ce soir. »

Préférez : « L'heure convenue entre nous pour le rangement du salon, c'était 20 heures, et ça n'est pas fait. »

- Comment ils ont trouvé mon dîner ?
- Excellent ! La tarte était peut-être un peu trop sucrée.
- Ils n'ont pas aimé ma tarte ?!
- Ils ont adoré le repas, c'est pour ça que je peux t'en parler : c'est un détail. D'ailleurs, la preuve : regarde, il reste une seule part ! C'est quand même bon signe !

CONSEIL DE L'EXPERT

Pour mener à bien notre dialogue, le mot clé est « objectivation ».

D'abord, pour émettre un reproche, la forme est primordiale. Avec un *susceptible*, chaque tournure compte : soyons factuels, descriptifs, neutres.

Et puis il y a le mode curatif : le traitement des reproches. Pour nous, une seule issue, questionner :

« Qu'est-ce qui te fait penser que c'est contre toi ? »

« Il aurait fallu te le présenter comment ? »

■ Les *paranoïaques* et autres théoriciens du complot

Voici les quatre principes de la théorie du complot selon le sociologue Pierre-André Taguieff dans son ouvrage *L'Imaginaire du complot mondial*² :

- Rien n'arrive par hasard.
- Tout ce qui arrive est le résultat de volontés cachées.
- Rien n'est tel qu'il paraît être.
- Tout est lié, mais de façon occulte.

² Pierre-André Taguieff, *L'Imaginaire du complot mondial*, Le Livre de poche, 2006.

CONSEIL DE L'EXPERT

Pierre-André Taguieff vous livre six règles pour vous attaquer à la montagne des croyances :

- éviter de répéter les arguments que l'on veut combattre : on les fixe en mémoire ;
- n'énoncer que les arguments que l'on veut faire valoir, les répéter ;
- utiliser peu d'arguments, mais avec force, dans un langage simple ;
- discréditer les sources de la fausse croyance ;
- comprendre la personnalité de votre interlocuteur pour ne pas l'attaquer de front
- préserver son estime de soi. S'ils ont l'impression qu'on les considère comme des imbéciles crédules, ils n'écouteront plus rien !

Laissons ici tous les complots liés à la vie politique, aux faits divers et au terrorisme. Restons dans notre quotidien. Dans l'exemple ci-dessous, notre seule chance est de discréditer la source :

- L'accident du travail de la semaine dernière, c'est un coup de la direction. Ils l'ont provoqué pour démontrer qu'on ne portait pas l'équipement réglementaire.
- Qui dit ça ?
- Plein de gens !
- Mais qui est à l'origine de ça ? C'est pas M. Bessait ?
- Je crois.
- C'est pas lui qui avait lancé la rumeur sur la pollution du site de Bouvines ?
- Euh... si.

Voici un cas de relative paranoïa, l'angle choisi est de saper la logique imaginée par la personne :

- Là, ils sont en train de me pousser à la faute professionnelle !
- Ah bon ? Qu'est-ce qu'ils font ?
- Ils m'ont affecté au contrôle. Comme par hasard la semaine après mon engueulade avec Leutno. C'est là qu'il y a le plus d'erreurs et qu'on peut virer les gens le plus facilement. Comme ça tu as l'impression que c'est un hasard, mais c'est toujours calculé ! D'ailleurs, qui a occupé le poste avant moi ? Kebdani et Daguié ! Et les deux sont partis. »
- Ça faisait combien de temps que tu n'avais pas été affecté au contrôle ?
- Six mois.
- C'est la moyenne, une fois tous les six mois et même tous les cinq mois, non ?
- Mouais, mais quand même.
- L'affectation, elle n'est pas décidée deux semaines à l'avance ? Parce que dans ce cas-là, ça n'a rien à voir avec ton engueulade avec Leutno.
- Mouais.
- Je te le répète : c'est préparé longtemps à l'avance et ils ont autre chose à faire qu'à te créer des problèmes !
- Mouais.
- Je te le dis : ils ont autre chose à faire qu'à te créer des problèmes !



C'est un complot, je te dis ! Les éditeurs, ils sortent un livre sur « comment convaincre », et comme par hasard, le même jour où je me fais choper avec l'alcootest. Le flic, il avait dû lire le bouquin. Et comme moi je l'avais pas encore lu : j'ai pas su quoi répondre.

Ah les salauds !

En même temps... ça aurait rien changé, j'étais bourré.



Finissons notre collection de portraits au café du commerce :

- La Coupe du monde de foot, c'est truqué. Les arbitres se débrouillent toujours pour faire éliminer les équipes moins réputées, comme ça il n'y a que des grosses affiches à partir des quarts.
- Pourquoi ?
- Il y a trop d'argent en jeu. Alors ils s'arrangent pour qu'il y ait toujours à peu près les mêmes équipes !

- Mais tu trouves pas que ce sont les meilleurs qui vont au bout ? Et que les meilleurs, c'est toujours : Le Brésil, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, l'Argentine, etc.
- Peut-être, mais toujours les mêmes, c'est suspect.
- Il y a eu beaucoup d'autres équipes en demi-finale dans le passé, plus d'une dizaine !
- Tu es naïf ! De temps en temps, ils en laissent une exprès pour ne pas éveiller les soupçons.
- Et ils font comment ?
- Ils laissent faire un match ou deux, et ils contrôlent les autres !
- Toi, tu ne le verrais pas, si un quart de finale était truqué ? Et le milliard d'autres spectateurs non plus.
- Justement, sur les blogs, il y a des centaines de personnes qui dénoncent ça !
- Même si c'était 10 millions d'internautes, ça ferait 1 % du milliard de spectateurs, et là tu me parles de centaines. Et d'ailleurs qui sont-ils ? Quelle est la proportion d'anciens arbitres professionnels parmi eux ?
- Ouais, enfin je vais quand même surveiller la prochaine !

ET POURQUOI CHANGER

La galerie de portraits que nous venons de visiter ne connaît pas de frontières. Mieux encore, vous risquez de rencontrer chaque personnage au travail comme ailleurs. Le contenu de leur discours change, mais leur démarche converge vers un même but : vous pourrir la vie !

Pourquoi changer ? Parce que nous ne sommes pas forcément masochistes ; parce que quand la vie met devant nous

un obstacle, qui plus est humain, nous avons besoin de le franchir.

Je suis d'accord.

J'aime pas quand tu es d'accord, ça me fait peur. Ça doit cacher quelque chose de pas clair !



ESSAYEZ QUAND MÊME

Donc, prenez ce chapitre comme un mode d'emploi. Rendez-vous là où se trouvent les personnages qui vous posent problème, et oubliez les autres : le jour où ils se dresseront sur votre chemin, il sera toujours temps de rouvrir ce livre !

Tout d'abord, quand un de ces quinze personnages va se trouver sur votre chemin, demandez-vous s'il n'existe pas une autre voie.

D'abord, êtes-vous obligé d'avoir cette discussion avec lui ? Est-elle incontournable ? Est-ce que vous avez besoin de son feu vert pour une décision ? Est-ce que vous devez le mettre face à une responsabilité ou un choix ? Avez-vous envie d'aller croiser le fer, pour le plaisir de la rhétorique !

Ou enfin, n'existe-t-il pas une stratégie de comportement : quelqu'un d'autre, une autre méthode qui vous permette d'atteindre votre objectif ? Ou un autre moment où le rapport de force jouerait en votre faveur ?

En attendant, voici un résumé de nos principales actions possibles avec eux :

Qui ils sont ?	Que faire face à eux ?
Les pas d'accord	Être d'accord avec leur désaccord.
Les toujours raison	Leur donner raison avec vos arguments. Leur demander leur mode d'emploi : comment les convaincre.
Les imbougeables	Que penseraient-ils si l'autre point de vue était vrai ?
Les catalogueurs	Casser la règle : toujours ? jamais ?
Les frimeurs	Leur vendre ce qui va les valoriser.
Les égocentrés	Chercher en quoi votre argument profite à leur intérêt.
Les méfiants	Préparer avec eux les mesures à prendre si le risque se réalise.
Les irrationnels	Évaluer le risque statistiquement.
Les optimistes béats	Leur faire mesurer toutes les conséquences de leurs décisions.
Les compliqués	Traiter les composantes du problème séquentiellement.

Les pessimistes	Entrer dans leur logique : « On laisse tomber ? »
Les plaintifs	Accepter leur plainte, puis passer en mode « solution ».
Les influençables	Leur faire paraphraser leur engagement, le leur faire confirmer devant témoins.
Les susceptibles	Rester toujours au niveau des faits, pas des opinions.
Les paranoïaques	Discréditer leurs sources, pas eux !

EXERCICE

Désamorçage

Dans votre entourage personnel, choisissez une personne selon ce critère : celle qui nuit le plus à l'ambiance dans la famille.

Aidez-vous du tableau ci-dessus pour identifier la « catégorie » dont elle se rapproche.

Avant votre prochaine rencontre, préparez-vous ! Apprenez par cœur la ou les deux phrases clés qui vous permettront de désamorcer l'inéluctable discussion nuisible.

Toutes les techniques exposées dans les rubriques « Le conseil de l'expert » sont respectueuses de l'autre. Allez-y, à part l'agacement de votre interlocuteur, vous ne courrez pas d'autres risques que d'arriver à vos fins !

QUE RETENIR

DE TOUT CELA ?

On peut regrouper nos empêcheurs de tourner en rond autour de cinq comportements :

- les *toujours raison, frimeurs, égocentrés* ont besoin de tout ramener à eux. Faites entrer vos arguments dans leur monde ;
- les *paranos* et les *susceptibles* prennent les choses contre eux. Créez un écran entre vos arguments et leur personne ;
- les *plaintifs* et les *influençables* ont besoin d'approbation. Comprenez-les et responsabilisez-les ;
- les *imbougeables, catalogueurs, compliqués, méfiants* et *irrationnels* nourrissent des craintes. Rassurez-les ;
- les *pessimistes* et *optimistes* font des paris sur l'avenir. Donnez-leur des scénarios réalistes.

Moyennant quoi, les obstacles s'aplaniront entre vous et vos objectifs.

CHAPITRE 6

ET SI JE N'Y ARRIVE TOUJOURS PAS ? QUELQUES MÉTHODES PAS TRÈS HONNÊTES...

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez utiliser des méthodes inavouables pour venir à bout des résistances et, surtout, les déjouer chez vos opposants.

Vous y trouverez les onze techniques de manipulation les plus répandues. Pour faire bonne mesure, elles sont complétées par des techniques de décadrage qui vous permettent de déformer la réalité... si elle n'est pas à votre avantage.

Avant d'attaquer cette lecture, vous avez un devoir moral envers vous-même : prêter le serment de ne les infliger qu'à ceux qui le méritent !

Nous voici face à un nouvel obstacle, et de taille : la manipulation. Pour l'aborder sainement, ce chapitre est *réversible* : il vous décrit par le détail comment la manipulation peut vous nuire. Il la dénonce, mais en même temps, par symétrie, vous montre comment l'utiliser.

Nous avons distingué onze méthodes de manipulation. Selon les points de vue, ce chiffre peut être revu à la hausse ou à la baisse.

Ce qui est certain, c'est que les méthodes ci-dessous couvrent tout le champ de la manipulation :

- la réciprocité,
- la comparaison déformante,
- l'engagement,
- la preuve sociale,
- la sympathie,
- l'autorité,
- l'amalgame,
- l'inférence,
- la rareté,
- l'implication,
- le procès d'intention.

*Quelques méthodes pas
très honnêtes... à l'usage
des honnêtes gens...
et des autres !*



Nous compléterons cette exploration par deux méthodes d'illusion d'optique : comment rétrécir le débat sur un seul aspect du sujet, puis comment l'élargir en noyant notre sujet. Nous finirons avec les opérations de la dernière chance, réservées aux cas désespérés où vos arguments n'ont reçu aucun écho.

LES CLÉS POUR CHANGER

Partons à l'assaut des onze méthodes de la manipulation...

■ La réciprocité

Voici comment, déjà tout petit, on apprend à *créer une dette* :

- Papa, je t'ai fait un dessin. Regarde, il y a maman et toi et tout le monde. C'est pour toi !
- Merci, viens que je t'embrasse.
- Dis, on va au cinéma aujourd'hui ?

Changeons de décor :

- Avec toute l'équipe, nous avons décidé d'apporter des snacks tous les matins pendant l'été.
- Merci ! C'est appréciable.
- Oui, on a décidé de vraiment améliorer l'agrément au travail ! De votre côté, est-ce que vous pensez pouvoir faire un effort pour le prix des distributeurs de boissons ? Ce serait bien !

Un classique consiste à demander plus pour obtenir ce qu'on veut :

- Nous voulons les transports gratuits vers le lieu de travail pour tous les salariés !
- C'est hors de question !
- Alors, accordez-nous au moins le droit de partir cinq minutes en avance le vendredi !

Ça marche à partir de 12 ans :

- Maman, je peux passer le week-end chez Jeanne ?

- Non !
- Je peux au moins dormir chez elle vendredi soir !?
- Bon, ça... d'accord.

CONSEIL DE L'EXPERT

C'est difficile de refuser un cadeau. Vous offrez quelque chose, même si votre interlocuteur ne l'a pas demandé, il lui sera très difficile de vous répondre : « Non, je n'en veux pas ! »

Dès lors qu'il a reçu ce cadeau, il se sent redevable. Le moment est venu de demander ce que vous voulez.

Le « retrait » consiste à émettre une proposition déraisonnable. Le refus créant une dette chez son auteur, vous lui formulez la vraie demande.

■ La comparaison déformante

La comparaison déformante se décline en trois techniques :

- La première est d'organiser une comparaison entre votre projet A et un autre projet B, en prenant soin qu'elle joue pleinement en faveur du vôtre, bien sûr !

Commençons par une déformation massive, et qui peut néanmoins fonctionner !

- Je ne veux pas lancer un produit sans étude comparative systématique !
- Si Steve Jobs avait raisonné comme ça, il y aurait combien de salariés chez Apple ? Deux ? Trois ?

L'argument est aussi frappant que spécieux, il sous-entend que seul la méthode Jobs fonctionne.

Continuons avec une comparaison bien tentée par un ado entre lui et... le vainqueur du Vendée Globe : « Ce que je veux, c'est simplement faire le tour du Finistère avec cinq copains à la voile. Gabart, il a fait le tour du monde seul et en plus sur un bateau deux fois plus petit ! »

- Venons-en à la technique de l'empilage. Il permet à cette préadolescente de créer une accumulation produisant un effet accablant pour l'autre : « La semaine dernière, tu m'obliges à travailler mercredi entre 9 et 10. Samedi, tu m'empêches de dormir le matin. Dimanche, tu as voulu que je t'aide pour le rangement. Lundi, tu m'engueules parce que j'oublie le pain... Maintenant, est-ce que je peux quand même regarder mes cinq épisodes de retard tranquillement ?! »

Séparément, chaque événement cité est mineur, leur addition à la Prévert crée un effet d'optique, grâce auquel le parent passe pour tortionnaire.

En version plus réduite, vous avez : « Quand je vois toute l'aide que m'apporte ta sœur, sa bonne humeur et sa disponibilité, quelle différence avec toi ! »

Ou bien : « Vous m'avez déjà fait le coup de l'arrêt de travail, de la demande d'augmentation, de la commission hygiène et sécurité ! Maintenant, je vous propose d'arrêter l'opposition systématique et d'ouvrir le débat. »

- Portons maintenant notre attention sur la lumineuse méthode du contraste : il s'agit d'assombrir la situation présente pour illuminer la situation future. Plus le contraste est important, plus votre idée brillera de mille feux : « Aujourd'hui, je passe ma vie au bahut. Je rentre, je bosse. J'ai à peine le temps de voir un film de temps en temps. Je cavale pour faire du sport et je dors. C'est ça, ma

vie ! Alors, si vous pouvez m'offrir une petite semaine de vacances, ça fera un bol d'air extraordinaire pour moi ! »

Si vous êtes un jeune (ou moins jeune) cadre ambitieux, jouez du contraste pour imposer vos idées :

- « Aujourd'hui, l'entreprise vivote au gré de quelques contrats fragiles. Les marges sont faméliques, les fonds propres sont limités, les perspectives incertaines. Donc, je pense que mon idée, qui ouvre des vraies perspectives de développement, mérite toute l'attention de la direction ! »
- Dans un autre genre, vous pouvez aussi faire pencher la balance en votre faveur à la maison. « Moi je me tape le boulot, les courses, la gestion de la maison, le bricolage ! Quand je te demande une chose dans la semaine, tu peux le faire quand même ! » (En espérant qu'il ne s'agisse pas de refaire la salle de bain).

Enfin, paraphrasons Neil Armstrong pour synthétiser toute l'idée : « Pour vous, c'est pas grand-chose, pour moi ça signifie énormément ! »

■ L'engagement et la cohérence

Robert Cialdini³ raconte comment la Scientologie utilise la méthode de la cohérence : « vous suivez un stage d'initiation de deux jours, pas cher. À la fin, l'animateur vous dit que ce serait trop bête d'arrêter là et qu'il faut faire le niveau 2 pour être certifié. Ainsi, les stages sont de plus en plus longs et chers. Par souci de cohérence, à partir du niveau 3, il devient totalement illogique, donc impossible, de s'arrêter. Et quand une chose vous coûte cher, ce même

³ Robert Cialdini, *Influence et manipulation*, First, 2004.

principe de cohérence vous oblige à penser qu'elle est de haute qualité. »

Le jeu au casino fonctionne sur ce type de raisonnement vicié : maintenant que j'ai gagné, je joue plus. Maintenant que j'ai perdu, je dois me refaire.

Voici deux exemples pour comprendre comment se déclenche la logique de l'engagement.

Premier exemple

« Je souhaite un petit budget, quelques dizaines d'euros, pour étudier un nouveau produit »...

Un peu plus tard : « Maintenant que nous avons investi une semaine de mon temps et un budget, ce serait dommage de ne pas concevoir le prototype ! »

Un peu plus tard : « On a investi dans la recherche, dans le prototype, il faut fabriquer le produit en quelques exemplaires et le tester. » Etc.

Second exemple

« On voudrait pouvoir sortir le midi pour jogger... »

« Maintenant qu'on a constaté le succès du jogging, ce serait logique de passer un contrat avec la salle de gym pour y aller le midi... »

« La salle de gym le midi, ça marche, ce serait plus simple si on avait quelques appareils dans l'entreprise »... puis des douches... puis une prime aux pratiquants, car ils sont plus productifs... puis aider à la pratique le week-end, etc.

Le principe *engagement et cohérence* fonctionne aussi très bien en famille :

- Tu m'interdis de conduire, mais tu conduisais toi à mon âge !
- C'était différent !
- Tu as raison, il y avait quatre fois plus de morts sur les routes !

Au bureau : « Vous dites qu'il faut faire des économies ! L'entreprise a dépensé combien en budget déplacements cette année ? »

En surfant sur la logique de la cohérence, si votre manager vient d'accorder un avantage à un collègue, foncez le voir ! Votre heure est venue. Ce qu'il a offert à l'un, il le doit désormais à l'autre... Sinon, vous serez en droit de manifester votre incompréhension.

CONSEIL DE L'EXPERT

Cherchez les précédents, ou créez-les : « Puisque maintenant tu as fait 1, donc logiquement, tu dois faire 2. »

La mécanique consiste à demander un petit avantage et quand vous l'aurez eu, un deuxième. À partir du troisième, tout ce qui relève du même domaine vous est dû.

Commencez petit : demandez une autorisation pour trente minutes, la prochaine fois vous demanderez soixante minutes.

Cette méthode fonctionne pour une raison simple : l'être humain déteste être taxé d'incohérence, même à tort.

■ La preuve sociale

Vas-y maman, parle à ta fille de douze ans ! : « Regarde les stars que tu admires, toutes, absolument toutes, elles bossent de dix à quinze heures par jour ! Tu crois que tu vas y arriver comme ça, en ne faisant rien ! »

Revisitons ce grand classique des vendeurs. Pourquoi devraient-ils faire preuve d'imagination ? Il leur suffit de dire : « C'est le produit qui se vend le mieux en ce moment. On se l'arrache ! »

La reconnaissance sociale, c'est un bon moteur : « Je te jure, c'est bien d'arriver en BM chez le client, ça montre que tu as réussi, ça te donne un statut ! »

Et ça commence jeune : « Ah non Papa, tu peux pas m'empêcher d'y aller. Dans la classe, dans l'école, tout le monde y va. Si j'y suis pas, je vais passer pour une looseuse ! »

« Si j'ai pas de portable, je serai le seul, donc je serai exclu. Tu crois que les autres ils vont m'appeler sur un fixe ? »

Les entreprises leader jouent à fond sur l'universalité de leur solution :

- En entreprise, SAP, c'est la norme !
- C'est complexe comme système ?
- Peut-être, mais tout le monde connaît !
- Donc vous admettez que c'est complexe !
- Bien sûr, du fait de ses possibilités multiples. Mais vos fournisseurs, vos clients l'ont et vont se demander pourquoi vous ne l'avez pas...

Si vous n'en pouvez plus d'être président du syndic de votre immeuble, tentez le coup avec votre voisin : « J'ai consulté

tout le monde. Tout sont d'accord et personne ne comprendrait que vous refusiez ! »

Et pour finir, voici une phrase dont vous saurez savourer la puissance : « Faites comme Alexandre, Charles et 153 relations de plus qui ont trouvé des personnes qu'elles connaissent déjà sur LinkedIn. »

CONSEIL DE L'EXPERT

Pour arriver à ses fins, impressionner est un moyen efficace.

Et qu'existe-il de plus impressionnant que le nombre ? Si tout le monde fait comme ça, ou possède cet objet, c'est que ça doit être bien. Entre parenthèses, cette hypothèse validerait le principe que la masse est intelligente, ce qui reste à démontrer.

■ L'autorité

Titres, stature, puissance, une référence bien choisie, c'est une garantie : comme une star pour un parfum, un monsieur en blouse blanche pour un dentifrice, ou en blouse bleue pour un débouche évier.

Attention ! L'autorité invoquée doit être reconnue par le destinataire. « Tu peux toujours argumenter que ce skate est conçu par Rodney Mullen et donc qu'il faut l'acheter. Si ton père ne suit que le foot et n'a jamais entendu parler de Mullen et Hawk, tout ce qu'il verra, c'est que ledit skateboard vaut deux cents euros et que c'est trop cher ! »

Les références sont aussi locales, un ami commun dont la compétence est reconnue :

« Tu connais Lionel Ropoit ? En bricolage, c'est une peinture : il a construit sa maison tout seul. Tout son matériel, c'est du Botsh ! Il a été clair, il m'a dit que les autres marques, ça tient pas ! »

Pour faire valoir leur point de vue, vos enfants tenteront aussi de se référer à une autorité : « Le père de Michaël Bayssay, il a fait HEC, il est directeur d'une boîte. Eh bien, il a une console et il y joue dix fois plus que Michaël. Donc tu vois bien que ça rend pas idiot ! D'ailleurs, ceux qui y jouent le plus, c'est les meilleurs de ma classe » !

Enfin, votre ami penché sur la boisson n'hésitera pas à évoquer une référence rassurante : « À la radio, le scientifique qui a écrit un livre sur le sujet a été clair : le vin, n'est pas dangereux (si on boit deux verres par jour) ! »

■ La sympathie

Voici comment créer un lien fictif entre votre demande et le sentiment de l'autre :

D'abord, une gentille introduction : « C'est le moment de me prouver que tu tiens à moi... » ou « Si tu m'aimes un petit peu... »

Ensuite une perspective agréable : « Je serai gentil avec toi... ». Voire très agréable : « Tu pourras compter sur moi (toute ta vie) ! », ou encore « Si vous dites oui, je n'oublierai pas ce que vous avez fait... »

Vous pouvez décliner la sympathie en négatif. Par exemple, la phrase ci-dessus devient : « Si tu le fais pas, je saurai me souvenir que tu m'auras planté ! »

Le cocktail peut être assez amer si on y ajoute un brin de chantage affectif et qu'on amalgame actes avec intentions : « Si tu refuses, c'est que tu dois pas m'aimer tant que ça », qui peut prendre une forme plus définitive « Finalement, mon intérêt à moi, tu t'en fous ! »

La sympathie peut aussi se conjuguer avec la culpabilisation : « Au quotidien, qu'est-ce que tu fais pour moi ? Pas grand-chose ! Donc, pour une fois, tu peux vraiment m'aider :... »

Vous pouvez aussi vous adonner au chantage à la sympathie :

- Vous ne me faites pas confiance ?
- Euh, si.
- Bon, alors, signez là !

Elle peut s'appuyer sur un sentiment de pitié : « Vous n'avez pas envie que vos auteurs se trouvent dans la misère ? Alors, je pense que la moindre des choses serait d'augmenter les droits ! » ou de lecture de pensée : « Laissez-moi vous prouver que vous ne vous trompez pas sur moi. » Cette phrase revêt une saveur particulière si l'autre n'a jamais émis la moindre opinion sur vous.

Autre méthode, valorisez votre interlocuteur, prêtez-lui un pouvoir sur vous : « Je vous avoue que si je ne suis pas prise pour le poste, ce sera un sacré coup pour moi. »

Vous pouvez aussi tester la « culpabilité préventive »...

- Tu vois, ce qui me fait de la peine, c'est que tu me fais vraiment pas confiance !
- Pourquoi tu dis ça ?!
- Parce que tu vas encore dire non si je te demande de partir en vacances avec Rémi !
- Tu veux dire, celui qu'on appelle « Rémi le Dingue » ?

- Tu vois, même sur le choix de mes amis, tu me fais pas confiance !

... ou la « culpabilité curative » ! Dans ce cas précis, elle est recouverte d'un vernis d'accablément : « Chez Charlène, elles ont toutes les deux le droit de rentrer après minuit si elles font pas de bruit. Je suis moins bien que Charlène ? Elle est plus responsable que moi ? J'ai quelque chose de moins qu'elle ? Non ! Alors pourquoi tu t'acharnes sur moi ! »

Enfin, voici un florilège de phrases culpabilisantes :

- Si vous ne m'aidez pas, je suis foutu !
- Vous ne pouvez pas me refuser ça !
- Qu'est-ce que ça pouvait vous faire, que je sois là cinq minutes en plus ou en moins par jour ?

CONSEIL DE L'EXPERT

Puisque les autres éprouvent des émotions, autant s'en servir !

Parmi les techniques de manipulation, le « Je suis sympa, donc fais quelque chose pour moi » est un *blockbuster*.

La technique se décline en deux versions :

Au niveau 1, il s'agit d'acquérir la sympathie de l'autre et de s'en servir à notre profit (en lui restant sympathique) ;

Au niveau 2, nous actionnons les leviers de la déception : ce qu'il perdra en sympathie s'il ne nous aide pas.

Fermons le ban avec un grand classique de la culpabilisation : « Entendre ça, après tout ce que j'ai fait pour toi ! »

■ L'amalgame

Pour que *l'amalgame* fonctionne, il faut créer une illusion d'un enchaînement logique entre une cause, le comportement de l'autre, et une conséquence plus ou moins imaginaire et supposée grave : « Quand tu coupes la branche d'un arbre, tu agresses la nature. »

Voici un florilège d'amalgames. Vous noterez que la variété des contextes démontre l'universalité de la méthode :

- « Tu recycles pas ? Donc, en fait, le sort de la planète, tu t'en fous. »
- « Pourquoi vous vous entêtez à détruire l'entreprise ? Alors qu'il suffirait de respecter quelques consignes de base ! »
- « En m'infligeant ces contraintes, vous ne vous rendez pas compte que vous déséquilibrez non seulement ma vie professionnelle, mais aussi ma vie privée. »
- « Sous prétexte que je vous réveille en rentrant la nuit, tu me reproches de ne pas faire attention aux autres. Mais toi quand tu me dis ça, tu ne fais pas attention à moi ! »
- « Vous me proposez une solution beaucoup trop chère. »
- « Vous voyez, on peut pas dialoguer avec vous ! »
- « Refuser d'accorder ce qui est plus un droit qu'un privilège, ce serait détruire la confiance et le dialogue social. »
- « Les syndicats portent une lourde responsabilité, y compris humaine. En refusant cette proposition, ils jouent contre l'intérêt de leurs propres adhérents et de tous les salariés ! »

■ L'inférence

L'inférence est un grand classique de la vie politique : « Le chômage est élevé, donc l'immigration doit s'arrêter », du spectacle : « Ça fait trois films de suite qui sont des échecs cuisants : c'est un mauvais acteur » ; de la vie professionnelle : « Il vient d'une boîte qui a fait faillite, c'est normal qu'il ne retrouve pas d'emploi ! » ; ou de la vie de famille : « Tu es fatigué, tu te plains de ne pas être assez concentré : arrête le Nutella ! »

Mais l'inférence crée un mécanisme adroit car peu visible : puisque le bilan est pertinent, donc le plan proposé l'est forcément aussi : « Je suis resté à la maison tous les soirs sauf le samedi. Et encore, jamais après 23 heures. Résultat : j'ai péniblement eu la moyenne. Ça n'a pas marché ! Pour que ça aille mieux, il faut tenter autre chose, que vous me laissiez sortir deux ou trois soirs par semaine ! »

Cette phrase de banquier est très bien construite : « Vous avez 32 ans, des revenus de 2 000 euros par mois, vous êtes en couple : il vous faut souscrire une assurance vie ! » Et pourtant elle est dénuée de toute logique !

Terminons avec nos amis consultants, qui sont pour certains spécialistes du genre : « Étant donné que le taux de satisfaction client est en baisse de 4 %, que la productivité stagne à +0,1 % et que l'absentéisme est en hausse de 0,5 %, il nous a semblé indispensable de rajeunir les effectifs et d'augmenter la proportion des CDD dans l'entreprise. »

CONSEIL DE L'EXPERT

Pour créer une inférence, montez votre argumentation selon un plan Bilan + Action :

Bilan : vous établissez un état des lieux factuel, donc incontestable.

Action : vous associer votre bilan à un plan d'action à votre avantage.

Le premier crédibilisera le second : si le bilan est vrai, c'est que le plan d'action est bon !

Le lien est apparemment implacable, mais en réalité complètement imaginaire !

« Trop d'automobilistes passent au rouge, il faut vraiment mettre en place un programme contre le daltonisme ! »

■ La rareté

Il s'agit de faire miroiter une occasion unique : une perte potentielle, un interdit, ou encore une compétition élitiste, bref, quelque chose de rare dont il faut profiter.

En voici un florilège :

- « Je ne suis pas sûr qu'il en reste. Attendez-moi, je vais voir... Vous avez de la chance, c'est le dernier ! »
- « Oui, bien sûr, la version N, on en a beaucoup. C'est la version R qui est très difficile à trouver. Vous voulez que j'aille voir s'il m'en reste une ? »
- « Il est tiré à très peu d'exemplaires ! »

- « C'est aujourd'hui ou jamais, avec moi le train ne repasse pas ! »
- « C'est une chance unique pour les vacances ! » « Tu rigoles, des chambres d'hôtel, à Ibiza, il y en a plein ! » « Ah, mais moi, je ne te parle pas d'une chambre d'hôtel. Je te parle d'une chambre placée à moins de deux cents mètres de la plage et au dernier étage ! »
- « Écoute, voilà le *deal* : où tu me le rachètes maintenant, où je le vends à un pote qui est total fan ! Il me le prendra sans hésiter. Parce que lui, il sait ce que ça vaut ! »
- « Je vais essayer de t'en avoir un, mais j'ai absolument pas le droit de le faire. Je prends un super-risque ! Qu'est-ce que tu me donnes en échange ? »

■ L'implication

L'implication sert d'abord à créer une fausse connivence : « Finalement, je vois bien que vous et moi, on se comprend. On va bien s'entendre. Vous allez voir, on va faire beaucoup de choses ensemble ! »

Il s'agit ici d'assimiler l'autre à notre propos dans un objectif : qu'il en devienne le complice malgré lui : « Vous et moi, nous sommes pareils ! »

Ensuite, l'implication peut créer une confusion entre la décision et l'intention :

- Nous refusons votre proposition de réorganisation !
- Je comprends, mais l'essentiel c'est qu'on est tous d'accord pour que la boîte avance. On veut la même chose, c'est juste la méthode qui diffère ! Il reste juste à nous caler sur les moyens !

Ou une remarque et une posture :

- J'ai juste dit que je comprenais votre point de vue.
- Oui, mais pour nous, ça veut dire beaucoup ! Votre témoignage signifie que les lignes bougent !
- Je répète : j'ai juste dit que je comprenais votre point de vue.
- Oui, et je vous en remercie chaleureusement ! Ça fait partie de ces signaux importants qui nous encouragent à continuer ! On n'en demande pas plus. Nous souhaitons juste mentionner votre soutien sur notre site.

Ou encore une supposée compréhension et une décision :

- « Il n'y a que des spécialistes comme vous, qui mesurent mes difficultés, qui sont d'accord pour m'aider ! »
- « Les autres ne comprennent pas. Heureusement que je vous ai rencontré sinon je ne sais pas comment on s'en serait sorti ! »

N'oublions pas nos chers enfants :

- « Je sais comment tu es, papa, je sais que toi tu crois en moi et que tu vas m'aider ! »
- « Tu es d'accord avec moi que je me suis vraiment donné du mal ! Ça mérite une récompense ! »

La méthode de l'implication fonctionne aussi à l'envers : on exclut l'autre pour lui donner envie de s'inclure :

- « Les gens comme vous, je m'en méfie ! Enfin, il ne faut présager de rien : peut-être que j'aurai une bonne surprise ? »
- « Jusqu'à présent, tu ne m'as pas habitué à du bon travail. Sans doute que je me trompe et que tu vas changer ! »

- « À vous de me prouver que vous méritez qu'on soit client chez vous ! »

■ Le procès d'intention

Commençons par trois phrases entendues à la maison :

- « Tu vas penser que je suis pas capable d'aller à l'école toute seule, mais je voudrais que tu me permettes de le faire une fois. »
- « Comme d'habitude, tu vas dire que j'en suis pas capable, mais je veux tenter... »
- Et le délicieux : « Rien qu'à ta tête, je vois que tu vas refuser ce que je vais te demander... »

Voici un truc de commercial pour désamorcer le refus potentiel du client : « Si nous n'avons pas notre chance, je préfère que vous nous le disiez tout de suite. Comme ça vous ne perdrez pas votre temps et nous non plus ! »

Lorsqu'on est en difficulté, le procès d'intention est une arme de contre-attaque efficace, qui nous permet de détourner le sujet assez aisément :

- Je ne supporte pas qu'on me parle comme ça !
- Les faits que j'ai développés sont avérés.
- Ça ne se pose pas comme ça : le ton que tu utilises est accusateur et agressif !
- Oui, mais sur le fond ?
- Je refuse de discuter quand on me parle sur un ton de censeur.
- D'accord, mais sur les faits, c'est incontestable ?
- Tu ne constates pas des faits, tu mènes une attaque en règle qui est inacceptable !

Le principe ? En prêtant une intention à l'autre, fondée ou non, « tu vas dire que... » on le contraint à aller dans notre sens.

Entendu entre un auditeur et un leader syndical :

- Le traitement des fonctionnaires est bien meilleur que celui du privé, les salaires sont aussi bons, et la sécurité de l'emploi et les retraites sont bien supérieures !
- Monsieur, la jalousie est un sentiment très négatif
- Ça n'est pas du tout de la jalousie ! C'est un constat.
- C'est de la jalousie, monsieur, qui vous amène à essayer de monter les gens les uns contre les autres !

EXERCICE

Quelle victime êtes-vous ?

Parmi ces onze méthodes de manipulation, identifiez celles qui marchent le mieux avec vous.

Dressez ensuite la liste des principaux manipulateurs autour de vous.

Enfin, maintenant que vous êtes alerté, décidez comment contrer chacun d'eux.

■ Les techniques de décadrage

Quand utiliser la vision déformante ? Lorsque la réalité ne convient pas à votre intérêt. Pour valoriser vos arguments, déformez-la ! Changez la focale ! Selon votre besoin, élargissez ou rétrécissez-la ! Rendez-la étroite pour n'en garder

que les points qui vous arrangent, ou élargissez-la pour noyer votre argument dans un contexte plus vaste.

Rétrécir la réalité

Les circonstances sont contre vous ? Votre argument risque de ne pas tenir la route ? Alors, choisissez le terrain. Attirez votre adversaire sur une parcelle de réalité qui vous est favorable.

Comment faire pour *rétrécir* le débat ? Rien de plus simple, vous avez le choix entre le zoom, l'alternative et le harcèlement :

- le *harcèlement* est une technique peu reluisante : ramener l'argumentation de l'autre à un seul point, prétendument orienté contre nous. Vous passez pour persécuté ;
- l'*alternative* est fabriquée de toutes pièces : parmi toutes les possibilités, vous réduisez le choix à la pire ou la vôtre ;
- le *zoom* consiste à focaliser l'attention sur un aspect et un seul, en ignorant tous les autres.

Voici comment utiliser le *harcèlement* :

« Au niveau notre vie commune, nous devons nous entendre ! Pour pouvoir fonctionner harmonieusement, il nous faut un certain nombre de règles de vie, partagées par tous au niveau de la propreté, de l'organisation des locaux, de la coordination des activités et des horaires. »

En réponse, voici comment le destinataire se fait passer pour harcelé :

« Les horaires imposés, c'est la prison. Être en prison, c'est ne pas pouvoir respirer. Et personne n'est d'accord pour étouffer sous le poids d'obligations arbitraires imposées à tous ! »

Le concept de harcèlement fonctionne en aller-retour : on se déclare harcelé, et donc on se rend auteur de harcèlement. En voici une nouvelle illustration :

- Il faut préserver la planète. Elle est en danger à cause de la gabegie de consommation, de transports polluants, de chimie et de déchets inutiles.
- Depuis des siècles, l'homme se bat pour sa liberté ! Cette attaque contre la liberté de circuler, c'est une brimade inacceptable pour l'être humain !

Continuons cette discussion en utilisant la deuxième méthode de rétrécissement, l'*alternative* :

- Vous préférez quoi : refondre notre système de transport ou mourir de la pollution ?

L'alternative fonctionne d'autant mieux qu'elle encourage la paresse de l'esprit : réfléchir à une troisième voie est fatigant ! « C'est simple, soit tu m'achètes une voiture, soit tu me fais perdre des heures par semaine ! », « Où on se fait un film, où on est repartis pour une soirée ennuyeuse à mourir. »

Vous pouvez vous lancer dans l'alternative très jeune : « Fais-nous des pâtes, on en a marre des trucs pas bons ! », « T'es ami avec moi et je te passe mes jeux ou t'es ami avec Ludo et t'as rien ? »

En entreprise, l'alternative peut vous positionner en sauveur : « En résumé, si vous ne choisissez pas notre solution informatique, vous allez vous retrouver avec un système compliqué et pas ergonomique ! Notre offre, c'est des centaines d'heures gagnées pour vous ! »

Venons-en enfin à la troisième méthode de rétrécissement : le *zoom*. Il vous permet de promouvoir votre argument en excluant tous les autres : « Vous savez, une voiture, c'est

d'abord un moteur. Tout vient du moteur, le bruit, les vibrations, l'essentiel des économies d'entretien et de carburant bien sûr ! Celle-ci a un moteur 1,4 litre de 130 chevaux qui ne consomme presque rien ! »

Revenons au dialogue parents-ados et étudions sous trois angles différents comment le *zoom* permet de gommer des pans entiers de la réalité :

- Ta moyenne est pas terrible !!
- Ce qui est dur pour moi, c'est les maths. J'ai porté tout mon effort dessus et du coup j'ai gagné quatre points en algèbre. Je suis super contente !
- Tu m'avais promis que tu t'occuperais de ta sœur cet après-midi !
- Regarde le super Lego qu'elle a fait ! Je l'ai aidée à choisir toutes les pièces.
- Tu ne m'aides pas beaucoup.
- Excuse-moi, mais c'est quand même moi qui surveille ce qui reste dans le frigo, qui fais la liste des courses, qui te les rappelle et qui les range dans le frigo quand tu rentres !

Retournons en entreprise. Grâce à la magie du *zoom*, voici un début de phrase qui vous permettra de mettre le spot sur le thème de votre choix. C'est parti !

« Dans ce bilan assez sombre que vous dressez, je retiens une chose. Il semble évident que le point clé, celui qui soutend tous les autres, c'est... »

Ça y est, le *zoom* a fait son effet. Il vous reste à finir la phrase à votre convenance : l'organisation, la rentabilité du site de Saint-Denis, le bien-être au travail, le système de gestion ».

■ Élargir le débat

Maintenant que nous avons étudié comment rétrécir l'espace, abordons le système inverse : l'élargissement.

Si l'échange ne vous est pas favorable, vous pouvez le rétrécir, ou l'élargir ! Zoomez, mais vers l'arrière cette fois.

Pour élargir, vous disposez d'un panel de moyens :

- jouer sur des *valeurs universelles* : injecter dans les critères de décision des notions de solidarité, de sécurité, de liberté, bref, une qui soit partagée par tous !
- dévier le débat du contenu vers les enjeux : faire de la décision à venir un symbole ou un signe ;
- le *tout pour le tout* : engager la responsabilité sur l'ensemble : « Si vous ne me faites pas confiance, dites-le-moi ! »

❶ Commençons par élargir le débat en mode XXL. Prenons nos aises : invoquons les *valeurs... universelles* !

Honneur aux enfants : « Papa, toi qui dis toujours que tu es généreux, c'est le moment de le montrer... »

Après la générosité, le bonheur :

- Je veux pas aller chez grand-mère.
- Toi, tu me parles d'une heure de ton temps, moi je te parle du bonheur qu'elle éprouvera en te voyant !

L'humanité : « Cette augmentation, c'est beaucoup plus qu'une question d'argent, c'est une question de respect humain. »

Et l'amour, bien sûr :

- Tu me l'offres ?
- Quand même, c'est cher !
- Tu vois, quand je te parle Amour, tu me réponds Argent !

2 Convenons-en, ce recours aux *valeurs universelles* peut paraître un rien grandiloquent. Plus vicieux, car moins visible, le glissement du contenu vers l'enjeu. Ici, le dialogue dévie insensiblement du *quoi* vers le *pourquoi*. Et si vous avez de la chance, votre interlocuteur n'y verra que du feu :

- On va pas acheter cette machine, elle est hors de prix !
- Vous me parlez du prix d'une machine, moi, je vous parle de la réputation d'innovation de la boîte. C'est ça qui est en jeu !
- Mettre un GPS dans les véhicules de l'entreprise, c'est du flicage !
- Cette mesure s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large : promouvoir l'égalité entre les salariés. Ceux qui travaillent dans les locaux, ils pointent, on sait toujours où ils sont, et personne ne s'en étonne ! Ne pas installer de GPS, ce serait ça, l'injustice !

Après le travail, le repos :

- D'accord pour tes vacances avec tes potes, mais pas pour le rafting.
- Attends papa, le rafting, c'est juste une journée ! Ce qui compte, c'est le challenge que ça représente pour moi : sportivement et pour ma confiance en moi ! (*En deux phrases, on vient de passer d'une activité sportive à l'apprentissage de la vie...*)

- Si tu arrives à sauter deux étages, t'es un homme !
- Tu es fou ! Je fais pas ça !
- Tu vois, t'es pas un homme !

Heureusement, le décadrage ne fonctionne pas toujours : certains préfèrent « ne pas être un homme » que sauter !

3 Enfin, terminons par ce que les joueurs de poker appellent le *all in* (le « tout pour le tout »)

Le truc est de tout mettre dans la balance.

Voici un *all in* sur l'avenir du couple : « Si tu n'es pas là les vendredis soir, autant arrêter notre relation tout de suite ! »

All in sur une amitié juvénile :

- C'est pas vrai, ce que tu me dis !
- Si tu me traites de menteur, autant ne plus jamais s'adresser la parole.

Ou encore, *all in* sur un projet professionnel :

- Dans la mesure où je m'occupe du projet, je prendrais bien en charge la réunion.
- Désolé, je vais laisser Anne la diriger. D'abord c'est juste une réunion et ensuite parce qu'elle s'adresse à son équipe.
- Dans ce cas, autant me retirer le projet !

Attention ! La méthode est tentante, mais si l'autre dit « d'accord », vous êtes perdu.

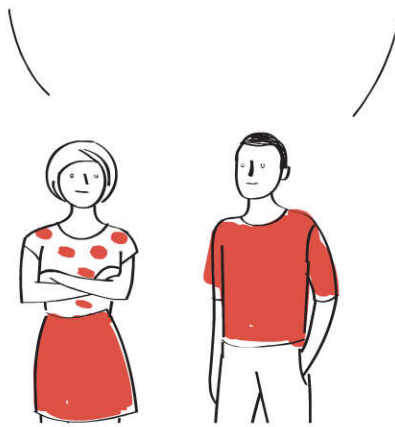
ET POURQUOI CHANGER ?

La différence entre *Influence* et *Manipulation* se situe au niveau de l'intention.

L'influence se fait au bénéfice du destinataire (« Tu as envie d'avoir des dents de sorcière plus tard ? Non ? Alors, brosse-toi les dents tous les jours »), alors que la manipulation s'opère au mépris du destinataire.

T'es pas en train de
me manipuler, là ?

Euh... non.



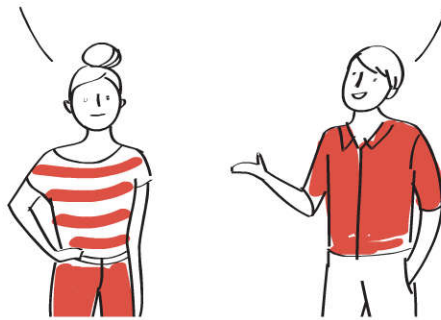
Si vous n'êtes pas manipulateur... ne changez surtout rien ! Si vous faites partie des victimes, ce chapitre aura permis de vous alerter. Soyez sur vos gardes, quand la manipulation est bien orchestrée, le destinataire n'a conscience de rien (et l'initiateur parfois non plus) ! Et il n'y a pas de limite d'âge : ça commence à 4 ans et ça peut conduire jusqu'aux confins des maisons de retraite !

Cela étant, êtes-vous parfois frustré à l'issue de vos discussions ? Toujours avec les mêmes personnes ? Y en a-t-il une avec laquelle l'issue est à la fois toujours identique et désespérante ? Dans ce cas, choisissez bien votre technique de manipulation et offrez-vous une victoire savoureuse.

Si vous vous êtes reconnu dans un ou plusieurs récits, validez que vous vous servez de cette arme dans l'intérêt de l'autre, ou, en dernier recours... pour une noble cause !

*Quand nos arguments
sont bons, tous les
moyens sont bons pour
les faire valoir !*

*Il y a des limites :
aller jusqu'à
manipuler les autres,
non !*



ESSAYEZ QUAND MÊME

■ Repérez les tentatives de manipulation

Ne vous faites plus jamais prendre ! Sachez toujours repérer les tentatives de manipulation ! Elles sont trahies à travers un certain nombre de phrases-clés :

La méthode	Le discours
La réciprocité	« Puisque je t'ai donné, tu me dois... »
La comparaison déformante	« A c'est pareil que 1. »
L'engagement	« Puisque tu as commencé, tu dois continuer. »
La preuve sociale	« Tout le monde sait que... »
La sympathie	« Tu peux pas me faire ça. »
L'autorité	« C'est le médecin qui le dit. »
L'amalgame	« Tout ça, c'est pareil... »
L'inférence	« Puisque le problème est que... donc ma solution est la bonne »
La rareté	« C'est une occasion unique ! Ne la ratez pas ! »
L'implication	« C'est vous-même qui dites que... »
Le procès d'intention	« Vous allez refuser, je le sais ! »

EXERCICE

Quel manipulateur êtes-vous ?

Parmi ces onze méthodes de manipulation, classez par ordre les trois que vous utilisez le plus.

Pour chacune, dans les chapitres précédents, recherchez une méthode de substitution éthique et efficace.

Ainsi, vos arguments prendront résolument le virage de l'écologie.

■ Ne laissez pas vos interlocuteurs déformer la réalité

Ne vous laissez pas non plus piéger par les différentes formes de déformation de la réalité, ni par les techniques de rétrécissement, ni par les techniques d'élargissement.

La méthode	La réponse
Le harcèlement	« Ce que vous dites est important : reprenons point par point et traitons-les dans l'ordre, l'un après l'autre »
L'alternative	« Je vous propose une troisième hypothèse :... »
Le zoom	« Pour compléter votre raisonnement, je pense que nous pouvons considérer d'autres aspects, tels que... »
Les valeurs universelles	« Comment faites-vous pour aboutir à cette conclusion ? »
Dévier le débat du contenu vers les enjeux	« Je reviens sur notre question, qui est... »
Jouer le tout pour le tout	« L'estime, la confiance, que je vous porte n'a rien à voir là-dedans. »

■ Et pour finir, que faire dans les cas désespérés ?

Tout est perdu, vous êtes face à un mur, votre projet a été rejeté : il ne vous reste plus qu'à jouer votre dernière carte.

Annoncez une issue funeste, des conséquences insoupçonnées, engageant la personne sur le long terme.

Voici quelques phrases pour faire tapis.

Commençons par du léger, le classique « Si vous faites, ça, ne venez pas vous plaindre après ! », ou ses équivalents « Je vous aurai prévenu ! » et « Ne venez pas dire que vous ne saviez pas ! »

Alourdissons un peu la charge : « Une fois que tu te seras planté, qu'est-ce que tu feras ? », ou soyons plus lourd « Cette histoire, ça te suivra longtemps ! », qui peut devenir à l'extrême « Plus personne jamais ne te fera confiance ! »

Enfin, pour jeter une dernière fois le doute, insistons sur le caractère définitif de la décision : « Réfléchissez une dernière fois », « Attention ! Après, c'est trop tard ! » Si c'est vous qui subissez ce dernier assaut de votre interlocuteur, offrez-vous de rester à la fois ouvert et évasif : « Nous verrons bien... »

QUE RETENIR DE TOUT CELA ?

Nous le savons, la réalité n'arrive pas intacte jusqu'à nous : jamais deux personnes n'ont vu le même film. Néanmoins, les manipulateurs parviennent à en éclairer un seul aspect, en en occultant tous les autres, voire à la tordre complètement. Quand nous ressentons ce sentiment désagréable d'être à la fois coincé et frustré, c'est le signe que l'autre a initié une méthode de manipulation et qu'il faut activer les antidotes. Elles sont toutes là, quelques pages en arrière.

REMERCIEMENTS

À Alain Faure, dont la réflexion sur la communication a inspiré de nombreux contenus de ce livre.

À Rolande Kodsi-Maio pour l'apport de son expertise sur la méthode de l'Élément Humain de Schutz.

À Michel Nysten, audio-psycho-phonologue, maitre es-PNL

À Christophe Herlédan, qui n'est ni pour ni contre ce livre, et qui d'ailleurs en ignore jusqu'à l'existence. Mais il restait de la place dans les remerciements, alors c'est sur lui que ça tombe.

À Marie Granger et Yves Penvern, sources d'inspiration du chapitre 1.

Le serveur Leuthereau, la volleyeuse Brignon, et leur maman d'adoption *pleine ligne*, Véronique Bédu.

Leo Elentsov, le seul démocrate nord-coréen.

La banquière aux deux lustres.

Lionel et Catherine, et à toutes les victimes expiatoires autant qu'innocentes de ce livre.

Tous les personnages évoqués dans cet ouvrage sont globalement fictifs. Toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existées n'est néanmoins pas fortuite, puisque liée à l'agressivité gratuite de l'auteur à leur rencontre.

TABLE DES EXERCICES

■ Voyage dans les <i>drivers</i>	45
■ Une question de relation	58
■ Souvenirs d'obstacles	64
■ Question de <i>timing</i>	79
■ Quel est votre besoin relationnel ?	91
■ L'autorité, loin de mes proches ?	102
■ Une fois qu'on est dedans, elle est bonne !	105
■ Testez votre assertivité	112
■ Déminage	117
■ Chiffrons la peur	140
■ Désamorçage	159
■ Quelle victime êtes-vous ?	181
■ Quel manipulateur êtes-vous ?	190

BIBLIOGRAPHIE

Pour le chapitre 1 : la méthode et le questionnaire Prédом.
Le livre *Votre profil de communicateur*, de Marie Granger/
Éric Faure-Geors, éditions Eyrolles.

Pour le chapitre 6 : *Influence et manipulation*, de Robert
Cialdini, Éditions First, 2004.

Didier Raoult, *Votre santé*, Michel Lafon, 2015.

QUELQUES MOTS SUR LA DIRECTRICE DE COLLECTION

Avec quinze années d'expérience au sein de différents cabinets de conseil et formation Stéphanie Brouard accompagne les managers et leurs équipes à prendre conscience de leurs talents pour relever les défis en toute sérénité et avec plaisir. Elle est spécialisée en ingénierie pédagogique, toujours à la recherche d'approches et de solutions innovantes avec deux idées forces : l'efficacité et le bien-être.

Elle dirige la collection « Et si » et a également dirigé et co-écrit *Manager au quotidien* et *Les outils du développement personnel pour manager* aux Éditions Eyrolles.

Le blog de la collection est consultable au lien suivant :
<https://etsimodedemploi.wordpress.com>

Dans la même collection



